

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**FERNANDA FURTADO BALTAZAR**

**CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA.**

**UMA ANÁLISE PRELIMINAR.**

**FLORIANÓPOLIS  
2004**

FERNANDA FURTADO BALTAZAR

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA.

UMA ANÁLISE PRELIMINAR.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à  
disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração da Universidade Federal  
de Santa Catarina, área de concentração em  
Administração Geral

Professor Orientador: Esperidião Amin

FLORIANÓPOLIS  
2004

FERNANDA FURTADO BALTAZAR

CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO: CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA.

UMA ANÁLISE PRELIMINAR

**Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 22/novembro/2004**

Prof. Mário de Souza Almeida  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Esperidião Amin Helou Filho  
Orientador

Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Msc.  
Membro

Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, Dra.  
Membro

**Dedico este a toda minha família, em especial  
meus pais por todo o apoio durante essa longa  
caminhada no ensino superior.**

## AGRADECIMENTOS

A Deus acima de tudo, que sempre ilumina nossos caminhos.

A meus pais, Claiton e Ilka, e meus irmãos Juliana e João por todo apoio oferecido, pelas oportunidades que me proporcionaram e pela paciência apresentada nos meus momentos de angústia.

A todos os meus amigos que estiveram comigo durante essa caminhada.

“Pense Grande,

Os únicos limites do homem são o tamanho de  
suas idéias e o grau de sua dedicação”

(Autor desconhecido)

## **RESUMO**

**BALTAZAR, FERNANDA F. Consórcio de Exportação: Calçados de São João Batista. Uma análise preliminar.** 2004. Número de folhas (91 fls.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Neste estudo que tem como objetivo apresentar aos micros e pequenos empresários como os consórcios de exportação podem auxiliar suas empresas no processo de exportação. Nos objetivos específicos são: uma pesquisa teórico -empírica sobre Consórcios de Exportação, onde é possível identificar e analisar as maiores dificuldades enfrentadas pelos consorciados, analisando as vantagens de se participar de um consórcio. Além de alertar aos futuros exportadores como deve ser realizada a mudança de atitude frente à internacionalização. O presente trabalho também apresenta um estudo de caso sobre o consórcio de exportação de calçados de São João Batista, apresentando a situação atual do consórcio. De acordo com o estudo elaborado, foi constatado que para o pequeno e micro empresário obter sucesso e uma maior competitividade perante o mercado externo é recomendado a participação grupos associativistas, como o consórcio de exportação.

**PALAVRAS-CHAVE:** consórcio, exportação, São João Batista.

## **LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 1. Balança Comercial Brasileira 1993 – 2003 .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 2. Taxas de mortalidade por região e Brasil (2000 – 2002) .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabela 3. Natalidade e estimativa de mortalidade de empresas,segundo as regiões e Brasil.....</b>	<b>33</b>
<b>Tabela 4. Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 5. Quanto a participação em rede associativa .....</b>	<b>35</b>



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Principais barreiras encontradas pelos exportadores.....	18
Quadro 2. Parâmetros de Exportação.....	21
Quadro 3. Estágios de desenvolvimento para exportação .....	22
Quadro 4. Mecanismos organizacionais nos aglomerados .....	38
Quadro 5. Serviços oferecidos pelos Consórcios de Exportação.....	47
Quadro 6. Faturamento Consórcio de Exportação de São João Batista.....	61

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Tema e Problema.....	12
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo geral .....	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificativa.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1 Globalização .....	15
2.2 O Comércio Exterior .....	17
2.3 Exportação.....	20
2.4 Para onde exportar? .....	24
2.5 Como exportar .....	25
2.6 O passo a passo da exportação .....	27
2.7 Redes de Negócios .....	31
2.7.1 Associativismo .....	32
2.7.2 Aglomerados (cluster) .....	36
2.7.3 Joint Venture .....	38
2.7.4 Licenciamento .....	40
3 METODOLOGIA.....	42
4 CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO.....	44
4.1 Características de um consórcio de exportação.....	48
4.2 Tipos de Consórcios: .....	49

4.3 Vantagens de desenvolver um Consórcio de Exportação: .....	50
4.4 Etapas do Consórcio de Exportação: .....	51
4.5 Tipos de atividades desenvolvidas: .....	52
4.6 Principais cuidados .....	53
4.7 Consórcio de Exportação Italiano .....	54
5 CONSÓRCIO DE SÃO JOÃO BATISTA .....	56
5.1 Histórico da cidade São João Batista .....	56
5.2 O Consórcio de Exportação de São João Batista .....	58
6 CONCLUSÃO .....	63
REFERÊNCIAS .....	65
ANEXOS .....	68
Anexo 1: Estatuto Social da Associação de Exportadores de Calçados e Acessórios de São João Batista .....	<u>69</u>
Anexo 2: Ata da Assembléia de Fundação .....	<u>80</u>
Anexo 3: Regimento Interno .....	85

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 Tema e Problema**

O atual cenário econômico do Brasil é de uma economia de basicamente pequenas e médias empresas. De acordo com Maciel e Lima (2002, p.31), “No Brasil existe hoje existem cerca de 4,5 milhões de novos empreendimentos de micro e pequeno porte, que correspondem a aproximadamente 98,5% de todos os estabelecimentos produtivos registrados que operam no país.”

Entretanto existe um desequilíbrio no que diz respeito as exportação das micros e pequenas empresas; porque estas participam com apenas 1% do mercado e 52 grandes empresas respondem por 67% das exportações. (MACIEL ; LIMA, 2002)

Com o intenso processo de globalização que o país atravessa atualmente, as empresas tem encontrado uma maior dificuldade para sobreviver. Hoje o seu principal concorrente não está mais do outro lado da rua, ou na cidade vizinha, mas pode, sim estar no outro lado do mundo.

Com o intuito de ser mais competitivo nesse mundo globalizado, muitas pequenas e médias empresas uniram-se para enfrentar esse processo. Apesar da falta de capital, de estrutura, de conhecimento, muitos resolveram investir em novos mercados através de associações comerciais, ou consórcios de exportação.

O presente projeto tem como problema de pesquisa o seguinte: **“Quais as dificuldades e vantagens proporcionadas aos micros e pequenos empresários por consórcios de exportação?”**

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Verificar como os consórcios podem ajudar os micro e pequenos empresários no processo de exportação.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Conhecer através de pesquisa bibliográfica os conceitos e fundamentos relacionados a Consórcios de Exportação;
- b) Identificar e analisar as maiores dificuldades enfrentadas por consorciados;
- c) Identificar as maiores barreiras do processo de exportação;
- d) Verificar a mudança de atitude frente a internacionalização;
- e) Analisar as vantagens do processo de participação em consórcios de exportação.

### **1.3 Justificativa**

O presente trabalho visa mostrar aos micros e pequenos empresários catarinenses, que sempre é possível ampliar o seu mercado, podendo até mesmo ingressar no mercado internacional.

Para tanto é necessário executar um plano de negócios e não ser amador de entrar no mercado internacional sem nenhum conhecimento sobre o mercado externo. O acesso mais recomendável para esses empresários é facilitado através do associativismo, mais especialmente através dos consórcios de exportação.

O projeto visa mostrar aos micros e pequenos empresários catarinenses interessados em ingressar no mercado internacional, como funciona o processo de exportação além de todos os passos necessários para a constituição de um consórcio de exportação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Globalização

A globalização não é um fato recente como muitos pensam. Cobra (1989), diz que o processo de globalização pode ter iniciado em 1415, quando Portugal conquistou Ceuta no norte da África.

“O processo de globalização de mercados gera uma mundialização da cultura e as linguagens são adaptadas para interligar os países. E, pode-se afirmar que as navegações iniciaram a unificação planetária, estreitando o mundo na busca de produtos para o mercado europeu, sobretudo as especiarias da China e da Índia e depois agregando uma série de outros produtos. Após a conquista de Ceuta, os portugueses realizaram uma série de ousados movimentos de conexões que se estenderam pela costa africana, estimulados por D. Henrique, o Navegador. Em 1488 Portugal cruzou o Cabo das Tormentas e abriu-se a imensidão do Índico, com suas riquezas materiais e espirituais.” (COBRA, 1989, p.22)

A relação do fluxo de trocas, de tecnologias, de culturas, de informações e de mensagens em forma de uma unificação universal no capitalismo pós moderno é conceituado por Benko (1996) de mundialização ou globalização.

Hoje a Globalização está associada ao progresso dos meios de transporte, das telecomunicações, da troca de informações em tempo real, e do Marketing. As empresas globalizadas vivem da lógica melhor qualidade ao menor preço. Para isto associam inovação tecnológica e automação industrial a uma mão de obra cada vez mais qualificada e em menor número. (MACIEL ; LIMA 2003, p.22)

Analisando a globalização em sua forma dinâmica é possível observar as capacidades também dinâmicas de sistemas locais como ambientes inovadores projetados naturalmente para o exterior. As micro e pequenas empresas empenhadas na diferenciação de seus produtos em qualidade e se organizando coletivamente, são uma forma eficaz de globalização coletiva e territorializada. (BENKO, 1996).

O desenvolvimento das pequenas e médias empresas no Brasil é responsável por grande parte da modernização presente no país. Devido à inexperiência destas empresas no mercado

exterior uma solução para enfrentar o mercado externo, é a formação de associações ou cooperativas com as mesmas características de forma competitiva.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2003, p. 298) conceituam que “estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”.

Competitividade é definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias de concorrência, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. A competitividade depende da criação e renovação das vantagens competitivas por parte das empresas em consonância com os padrões de concorrências vigentes, de acordo com cada setor da estrutura produtiva. (HAGUENAUER; FERRAZ ET KUPFER apud BAUMANN, 1996).

A competitividade de um país depende da capacidade de suas indústrias para inovar e melhorar. Nem sempre é possível ser competitivo no mercado global. Porter (1999) cita os custos de mão de obra, as taxas de juros e de câmbio, bem como as economias em escala como os determinantes mais poderosos da competitividade.

Apesar de ter passado por alguns problemas econômicos na década de noventa, pode-se dizer que hoje o Brasil vem se tornando um país cada vez mais competitivo, e isso pode ser verificado analisando o comércio exterior brasileiro nos últimos anos.



## 2.2 O Comércio Exterior

Maciel e Lima (2002) dizem que o comércio exterior brasileiro foi consolidado no Brasil a partir de 1967. Behrends (1993, p.17) destaca que “até essa data, o Brasil vendia basicamente produtos primários como café, minério de ferro e cacau, sendo que os valores exportados não ultrapassavam a cifra de 1 bilhão de dólares americanos.”

A evolução do comércio exterior brasileiro pode ser analisada de acordo com a balança comercial apresentada na tabela 1:

Tabela 1: Balança Comercial Brasileira 1993 – 2003

Ano	Exportação		Importação		Variação (A) – (B)
	Valor (A)	Variação (%)	Valor (B)	Variação (%)	
1993	38.554.769	---	25.256.001	---	13.298.768
1994	43.545.149	12,94	33.078.690	30,97	10.466.459
1995	46.506.282	6,8	49.971.896	51,07	-3.465.614
1996	47.746.728	2,67	53.345.767	6,75	-5.599.039
1997	52.982.726	10,97	59.747.227	12	-6.764.501
1998	51.139.862	-3,48	57.763.476	-3,32	-6.623.614
1999	48.011.444	-6,12	49.294.639	-14,66	-1.283.195
2000	55.085.595	14,73	55.838.590	13,28	-752.994
2001	58.222.642	5,69	55.572.176	-0,48	2.650.466
2002	60.361.786	3,67	47.240.488	-14,99	13.121.297
2003	73.084.140	21,08	48.282.711	2,21	24.801.428

Fonte: Ministério do Desenvolvimento , Indústria e Comércio Exterior (2004)

A decisão de investir em comércio exterior significa uma evolução na empresa; porque para ser competitivo nesse mercado é necessário cumprir alguns pré-requisitos como excelência na qualidade, organização logística e capital intelectual especializados.

Behrends (1993) afirma, que exportar é aumentar seus lucros, e aponta também alguns fatores que fazem as empresas ingressarem no comércio exterior, como: a alternativa de mercados, redução de custos e tributos, melhoria da qualidade dos produtos, melhoria geral da

empresa, melhor relacionamento institucional além do recebimento de informações e o acompanhamento das tendências de mercado.

O ingresso no mercado internacional não é fácil. Muitos empresários enfrentam diversas dificuldades que se estendem desde a barreiras comerciais internas e externas, não conhecimento do mercado externo, falta de uma pesquisa de mercado, de um planejamento estratégico adequado, e a falta de capacidade de internacionalização do seu produto. (MINERVINI, 1997). O autor também destaca as principais barreiras encontradas pelos exportadores tanto no país exportador, quanto no país importador, discriminada no quadro 1:

Quadro 1: Principais barreiras encontradas pelos exportadores

	<b>País Exportador</b>	<b>País Importador</b>
Condições Legais	- Excesso de Regulamentações	- Cotas de importação - Excesso de regulamentações - Embargos - Impostos de importação - Falta de transparência na legislação de importação
Condições Econômicas	- Falta de uma política de comércio exterior. - Falta de um sistema atualizado de identificação de oportunidade de negócios.	- Localização geográfica (custos elevados de transporte) - Instabilidade Econômica - Moeda não conversível - Excessivo protecionismo na indústria local - Leis contra dumping - Falta de confiança no país.
Condições Financeiras		- Concorrência local - Custos elevados da promoção do produto - Formas de comercialização diferentes daquelas praticadas no mercado exportador
Condições Tecnológicas		- Normas técnicas - Nível tecnológico
Condições Pessoais	- Empresário exportador não preparado.	- Diferenças culturais - Poder de pressão dos sindicatos

Fonte: Minervini (1997 – adaptado)

Essas são apenas algumas das dificuldades enfrentadas pelos empresários que trabalham com a exportação. O autor também destaca que uma outra barreira pode ser o empresário importador, cuja particular cultura deve ser avaliada e respeitada, além da falta de profissionalismo presente em alguns empreendedores.

A exportação é, sem dúvida, uma alternativa para o empresário que deseja expandir o seu negócio.

## 2.3 Exportação

De acordo com Kotler (1998, p.358), existem alguns fatores que influenciam na tomada de decisão sobre o ingresso no mercado internacional como:

- Empresas globais oferecendo produtos melhores ou preços menores podem atacar seu mercado doméstico. A empresa pode desejar contra-atacar essas empresas em seus mercados domésticos para minar seus recursos.
- A empresa pode descobrir que alguns mercados externos apresentam maiores oportunidades de lucro do que no mercado doméstico.
- Ela pode necessitar de uma base mais ampla de consumidores para obter economia de escala.
- Ela pode desejar diminuir sua dependência de qualquer mercado e, assim, reduzir o risco.
- Os clientes da empresa podem estar indo para o exterior, exigindo, assim, serviço internacional.

Kotler (1998) também afirma que a empresa antes de ir para o exterior precisa ser cautelosa e deve ponderar vários fatores como:

- a) O não conhecimento do consumidor estrangeiro e suas preferências podendo falhar no oferecimento de um produto competitivamente atraente;
- b) O não entendimento da cultura gerencial estrangeira, e conseqüentemente não saber lidar eficazmente com seus executivos;
- c) Subestimar as leis estrangeiras, podendo gerar ou originar custos extras não programados;
- d) Ter consciência de que seus gerentes não têm experiência internacional;
- e) O país importador pode desvalorizar sua moeda, alterar suas leis comerciais ou empreender uma revolução política e desapropriar a propriedade estrangeira.

Minervini (1997), afirma que existem vários motivos para que as empresas ingressem no mercado internacional:

- a) Necessidade de operar um mercado de volumes que garantam uma dimensão industrial da empresa;
- b) Pedidos casuais de importadores;
- c) Dificuldades de vendas no mercado interno;
- d) Melhor aproveitamento das estações;
- e) Possibilidade de preços mais rentáveis;
- f) Melhor programação da produção;
- f) Prolongamento do ciclo de vida de um produto;
- g) Para diversificar riscos;
- h) Para melhorar a imagem com fornecedores, bancos e clientes;
- i) Para equilibrar-se contra a entrada de competidores no mercado interno;
- j) Para uma estratégia de desenvolvimento da empresa.

De acordo com Minervini (1997), a exportação está focada em quatro importantes parâmetros:

Mercado	Comunicação, seleção, gestão
Produto	Um produto que corresponda as exigências dos consumidores
Empresa	Uma empresa que pense internacionalmente e atue, em consequência, integrando várias funções.
Informação	A informação está na base de todo projeto de exportação.

Quadro 2 – Parâmetros de exportação  
Fonte: Minervini, 1997

Além da qualidade do produto, outros elementos são indispensáveis durante o processo de exportação. É preciso selecionar o mercado ideal no qual se pretende investir, com o produto

adequado ao local e a sua população. Todas essas informações são essenciais durante o processo de exportação.

Baumann (1996) classifica as empresas exportadoras de acordo com o seu estágio de desenvolvimento. Na tabela abaixo destaca-se os seis estágios para exportação por quais passam as empresas.

A participação brasileira no comércio mundial ainda é pequena. Com exceção de alguns setores, as vendas para o exterior não são encaradas como um meio para alavancar negócios que gerem divisas, empregos, agreguem valor ao Produto Interno Bruto e promovam o crescimento do país.

Estágios	Descrição
Estágio 1	A empresa não está interessada em exportar e poderá até mesmo recusar atender pedidos no exterior.
Estágio 2	A empresa poderá atender pedidos no exterior, mas a gerencia não faz qualquer esforço para exportar.
Estágio 3	A empresa explora ativamente a possibilidade de exportar.
Estágio 4	A empresa exporta experimentalmente para países psicologicamente próximos.
Estágio 5	A empresa é uma exportadora experiente para países psicologicamente próximos.
Estágio 6	A empresa explora a possibilidade de exportar para países psicologicamente distantes.

Quadro 3 – Estágios de desenvolvimento para exportação  
Fonte: Baumann, 1996.

Vários são os motivos que levam os pequenos e médios empresários a procurarem a exportação. Entre as razões para essa demanda, podemos citar:

- O excedente de produção: a oferta do produto é maior que a sua demanda no mercado interno. Fazendo com que o empresário busque novos mercados.
- Diversificação de mercados : a empresa amplia seus mercados e clientes e conseqüentemente diminui a sazonalidade que afeta os produtos apresentada no mercado interno.

c) Capacidade tecnológica : a empresa possui um diferencial no mercado interno, domina uma tecnologia, apresenta um design diferenciado.

d) Diferencial do produto : a mercadoria apresenta um diferencial entre os seus concorrentes, podendo esta ser a qualidade, a aparência, a tecnologia utilizada, certificações reconhecidas internacionalmente como ISO, entre outras.

e) Diminuição da carga tributária : para as empresas exportadoras, o governo brasileiro utiliza de muitos incentivos fiscais, como a isenção de IPI ( imposto sobre produtos industrializados) e ICMS (imposto sobre a circulação de bens e serviços); entre outros.

A partir do momento em que o empresário estiver decidido a ingressar no mercado internacional, é necessário fazer um estudo e decidir para onde exportar.

## **2.4 Para onde exportar?**

Minervini (1997, p.7) afirma que “teoricamente, com base em uma pesquisa de mercado prévia , exportamos para onde encontramos condições de entrar de forma mais rentável, com um mínimo custo e risco.” Mas normalmente não é o que acontece na prática, onde as empresas começam a exportar casualmente respondendo a questionamentos de organizações internacionais.

De acordo com Minervini (1997), as empresas normalmente exportam para:

- a) Mercados mais próximos;
- b) Mercados em rápido crescimento;
- c) Mercados mais similares culturalmente;
- d) Mercados onde a competição é menos agressiva;
- e) Mercados grandes.

Além da dúvida existente sobre qual o destino do produto, muitos empresários ainda não sabem como exportar.



## 2.5 Como exportar

Quando é tomada a decisão de entrar no mercado internacional, as organizações devem estar conscientes de que o mercado externo é diferente do interno.

O empresário pensa que o mercado externo é apenas uma continuação da atividade praticada no mercado interno, e este pode ser um erro fatal.

Para ingressar no mercado externo o empresário deve estar ciente que ele deve apresentar requisitos mínimos que são exigidos quando no ingresso do mercado internacional como qualificação, pontualidade na entrega dos produtos, certificações, etc. O empreendedor deve adaptar sua empresa estrategicamente para o novo mercado escolhido.

Minervini (1997, p.9) sugere o esquema abaixo, para saber como exportar:

- a) Avaliação da capacidade internacional : o empresário deve avaliar se sua empresa está apta a ingressar no mercado externo e se tornar competitiva;
- b) Identificação das oportunidades de negócio : verificar novas oportunidades em novos mercados;
- c) Seleção de mercado e parceiro : selecionar o mercado ideal, de acordo com o produto, e sua qualidade e escolher um parceiro no país, a fim de facilitar as transações comerciais;
- d) Promoção : com a escolha do parceiro, elaborar um plano de marketing, identificando possíveis clientes potenciais e traçando estratégias de promoção de vendas;
- e) Comercialização : negociar com o parceiro e com o cliente final como será realizada a exportação do produto;
- f) Administração : depois da venda efetuada, o empresário agora deverá preocupar-se com sua produção e administração.

A exportação impõe à empresa melhorias significativas, tanto dentro da empresa (novos padrões gerenciais, novas tecnologias, novas formas de gestão, qualificação da mão de obra, agregação de valor à marca) quanto fora (melhoria da imagem frente a clientes, fornecedores e concorrentes).

Ao tornar-se uma empresa exportadora, a sua imagem muda. O seu nome e a sua marca passam a ser uma referência em relação à concorrência, e ela passa a ser vista como uma empresa de produtos de qualidade.

Os compradores no exterior são bastante exigentes, e tanto os clientes quanto os fornecedores sabem que a empresa que está exportando consegue colocar seu produto no exterior graças ao seu esforço em tornar-se mais competitiva.

O governo federal auxilia as empresas que pretendem ingressar no comércio exterior, prestando informações sobre o processo de exportação, exigências realizadas por alguns mercados, assim como as melhorias que uma empresa sofre quando decide ingressar nesse ramo.

## 2.6 O passo a passo da exportação

De acordo com a APEX (Agência de promoção a exportação brasileira, 2004), existem 14 passos essenciais para o processo de exportação ser realizado com sucesso, sendo eles:

**1º passo:** Preparar a empresa. Efetuar o registro de exportador na Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) ou na Delegacia da Receita Federal mais próxima.

**2º passo:** Selecionar um canal para a exportação dos produtos. Caso a exportação não seja direta, a empresa poderá utilizar consórcios de exportação, tradings companies, agentes de comércio exterior, empresas comerciais exportadoras etc.

**3º passo:** Identificar os mercados. Estabelecer contato com compradores (importadores) no exterior. Ao identificar o importador, fornecer informações sobre quantidade disponível, aspectos técnicos, condições de venda, prazo de entrega e preço unitário da mercadoria.

**4º passo:** Análise de mercado para avaliar a viabilidade da exportação. Uma vez identificado o mercado a empresa deve efetuar uma análise com relação a preços praticados no país, diferenças cambiais, nível de demanda, sazonalidades, embalagens, exigências técnicas e sanitárias, custo de transporte, e outras informações que influenciarão a operação.

**5º passo:** Contato inicial com o importador. Identificado o cliente, é imprescindível que seja enviado a ele o maior número possível de informações sobre o produto, pode-se utilizar catálogo, lista de preços, amostra.

**6º Passo:** Confirmado o fechamento do negócio, o exportador deve formalizar a negociação enviando uma fatura pró-forma. Não existe um modelo de fatura pró-forma. Nela devem constar informações sobre o importador e o exportador, descrição da mercadoria, peso

líquido e bruto, quantidade e preço unitário e total, condição de venda e modalidade de pagamento, meio de transporte, e tipo de embalagem.

**7º passo:** Caso não haja mercadoria em estoque o exportador deve-se agilizar a produção, atenta às questões como controle de qualidade, embalagem, rotulagem e marcação de volumes.

**8º passo:** Confirmação da carta de crédito. Embora haja outras formas de pagamento, o grau de segurança oferecido pela modalidade carta de crédito torna o instrumento o mais utilizado no comércio internacional. O exportador deverá pedir ao importador a abertura da carta de crédito. Ao final do processo o banco enviará cópia ao exportador.

**9º passo:** O exportador deverá providenciar a emissão dos documentos de exportação ou embarque.

Documentos necessários para circulação da mercadoria no país de origem:

-romaneio de embarque

-nota fiscal

-certificados adicionais, quando necessários

-documentos necessários para o embarque ao exterior:

-romaneio de embarque

-nota fiscal

-registro de exportação

-certificados

- conhecimento de embarque (emitido após o embarque)

**10º passo:** Efetuar a contratação da operação de câmbio, ou seja, negociar com a instituição financeira autorizada o pagamento em reais ou a conversão da moeda estrangeira recebida pela aquisição das mercadorias exportadas. Esta operação é formalizada mediante um contrato de câmbio.

**11º passo:** Embarque da mercadoria e despacho aduaneiro. Após todos estes procedimentos deverá ser efetuado o embarque da mercadoria e desembaraço na aduana (alfândega). O embarque aéreo ou marítimo da mercadoria é efetuado por agentes aduaneiros mediante o pagamento da taxa de capatazia.

O embarque rodoviário é efetuado no próprio estabelecimento do produtor, ou em local pré-estabelecido pelo importador.

A liberação da mercadoria para embarque é feita mediante a verificação física e documental realizadas por agentes da Receita Federal nos terminais aduaneiros. Todas as etapas do despacho aduaneiro são feitas através do Siscomex.

**12º passo:** Preparação dos documentos pós embarque

Documentos para negociação junto ao Banco (pagamento):

- Fatura comercial
- Conhecimento de embarque
- Letra cambial ou saque
- Carta de crédito (original)
- Fatura e/ou visto consular
- Certificados adicionais (quando necessário)
- Apólice ou certificado de seguro (caso a condição seja CIF)
- Borderô ou carta de entrega

Documentos contábeis (arquivamento)

- Fatura comercial
- Conhecimento de embarque
- Nota fiscal
- Apólice ou certificado de seguro

-Contrato de câmbio

**13º passo:** Apresentação dos documentos ao banco do importador. No caso da operação ter sido efetuada com carta de crédito deve-se apresentar ao banco indicado pelo importador os documentos que comprovem que a transação foi efetuada conforme combinado.

**14º passo :** Liquidação do câmbio. Após a transferência para o banco do exportador deverá ser feita a liquidação do câmbio conforme as condições descritas no contrato de câmbio. O recebimento deverá ser em R\$ (reais).

## **2.7 Redes de Negócios**

Uma das possibilidades para as micro e pequenas empresas obterem uma vantagem competitiva se dá através da formação de redes de negócios, onde cada empresa obtém melhores condições de desenvolvimento contribuindo com o desenvolvimento regional, aumento assim as suas chances de sucesso.

Estas redes sofrem muitas variações a aplicações dependendo do ambiente onde estão instaladas, das características da região, das políticas governamentais adotadas, do envolvimento das pessoas, da disponibilidade de tecnologia, entre outros fatores. (TOMELIN, 2000).

Algumas destas aplicações são os consórcios, o associativismo, os aglomerados (clusters), a parceria através de joint venture, etc.

2.7.1 Associativismo

As micros e pequenas empresas vem demonstrando nos últimos anos que elas são responsáveis por grande parte de toda produção brasileira (SEBRAE, 2004). Grande parte da evolução dessas empresas é devido a concentração e a regionalização da produção, formando novos espaços econômicos, sendo o cooperativismo o principal elemento comum entre eles.

Normalmente esses aglomerados industriais são formados por empresas de pequeno e médio porte, onde ocorre a similaridade de produtos e processos produtivos das empresas. Atuando de forma cooperada é possível potencializar recursos aumentando sua capacidade de reação às inovações do mercado e tecnológicas, aprimorando seu sistema logístico, o acesso a recursos financeiros, e aumentando sua experiência de trabalhar de forma associada.

As empresas que não participam desse processo têm enfrentando muitas dificuldades, em se tratando de um mercado cada mais competitivo e globalizado.

Um estudo realizado pelo SEBRAE (2004) mostra o perfil das micros e pequenas empresas brasileiras e também aponta a fragilidade dessas. O estudo teve como objetivo avaliar as taxas de mortalidade e os fatores causais da mortalidade.

As tabelas 2 e 3 mostram o resultado dessa pesquisa.

Tabela 2– Taxas de mortalidade por região e Brasil (2000 – 2002)

Ano de Constituição	Regiões					Brasil
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	
2002	48,9%	52,9%	46,7%	47,5%	49,4%	49,4%
2001	56,7%	60,1%	53,4%	51,6%	54,6%	56,4%
2000	61,1%	58,9%	62,7%	53,4%	53,9%	59,9%

Fonte: SEBRAE (2004)



No período do ano de 2000 até o ano de 2002, foi possível verificar que em quase todas as regiões brasileiras o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras vem caindo lentamente.

O estudo realizado pelo SEBRAE (2004) indica também a taxa de natalidade e mortalidade das empresas em todas as regiões brasileiras, de acordo com a tabela 3.

Tabela 3– Natalidade e estimativa de mortalidade de empresas,segundo as regiões e Brasil.

Regiões	2000			2001			2002		
	Natalidade	Mortalidade	%	Natalidade	Mortalidade	%	Natalidade	Mortalidade	%
Sudeste	209.646	128.094	61,10%	222.480	126.146	56,70%	207.132	101.288	48,90%
Sul	105.331	62.040	58,90%	111.853	67.224	60,10%	98.734	52.230	52,90%
Nordeste	85.038	53.319	62,70%	87.941	46.960	53,40%	79.951	37.977	47,50%
Norte	23.444	12.519	53,40%	23.612	12.183	51,60%	19.878	9.442	47,50%
Centro Oeste	37.143	20.020	53,90%	45.025	24.584	54,60%	39.456	19.491	49,40%
Brasil	460.602	275.992	59,92%	490.911	277.097	56,45%	445.151	220.428	49,52%

Fonte: SEBRAE (2004)

De acordo com a tabela acima é possível verificar que em todas as regiões brasileiras os índices de mortalidade são muito altos. Apesar de ter ocorrido uma pequena queda na taxa no ano de 2002, a média do índice de mortalidade das micro e pequenas empresas fica em torno de 55,29% durante o período estudado.

Vários são os motivos que levam as organizações a encerrarem suas atividades. Abaixo são apresentadas algumas das dificuldades e as razões que levam para ao fechamento das empresas. Estes, podem ser visualizados de acordo com a tabela 4.

Tabela 4– Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.

<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/Razões</b>	<b>Percentual de empresários que responderam</b>
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42,0%
	3º	Problemas Financeiros	21,0%
	8º	Ponto/local inadequado	8,0%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7,0%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25,0%
	4º	Maus pagadores	16,0%
	6º	Recessão econômica no país	14,0%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3,0%
	11º	Falta de mão de obra qualificada	5,0%
Políticas Públicas e arcabouço fiscal	5º	Falta de crédito bancário	14,0%
	10º	Problemas com a fiscalização	6,0%
	13º	Carga tributária elevada	1,0%
	7º	Outra razão	14,0%

Fonte: SEBRAE (2004)

As principais causas apresentadas pelos empresários para o encerramento de suas atividades, podem ser divididas em quatro categorias: falhas gerenciais (falta de capital de giro, problemas financeiros, ponto ou local inadequado e a falta de conhecimentos gerenciais); causas econômicas conjunturais (falta de clientes, maus pagadores, e a recessão econômica no país); logística operacional (instalações inadequadas e falta de mão de obra qualificada) e políticas públicas e arcabouço fiscal (falta de crédito bancário, problemas com a fiscalização, carga tributária elevada, outras razões).

Não é só no mercado interno é que a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas é alta. Vários são os motivos que elevam essa taxa quando os empresários tentam ingressar no mercado externo. O exportador necessita dispor de preços, qualidade e capacidade de fornecimento, três pontos difíceis de serem alcançados por micro e pequenos empresários. Estes devem estar capacitados para ingressar no mercado internacional, e a melhor maneira é através da

busca de um espírito associativista, podendo reduzir assim os índices de mortalidade das empresas.

A tabela 5 representa bem esse quadro, onde é possível afirmar que as empresas que se associam de qualquer forma, sempre obtém uma vantagem competitiva.

Tabela 5– Quanto a participação em rede associativa

	Empresas	
	Extintas	Ativas
Participação em redes associativas		
Não participava de rede associativa	90%	85%
Não informou	6%	7%
Associação de produção, compra/vendas ou consórcio	1%	2%
Cooperativas	1%	2%
Franquias	1%	2%
Outra rede	1%	2%
Total	100%	100%

Fonte: SEBRAE (2004)

Minervini (1997) aponta algumas causas no alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas como a falta de treinamento e experiência no trabalho que vai desenvolver; o desconhecimento ou desconfiança de entidades que podem ajudar no início dos negócios; a falta de disciplina e organização; a falta de poder contratual com fornecedores, clientes, bancos e instituições; a insuficiente capacidade produtiva, os recursos humanos inadequados; a realização de previsões de mercado mais na “sensibilidade” do empresário do que em pesquisas de mercado e a incapacidade de formar alianças por excessivo zelo e individualismo.

Reunidas de forma associativa, as micros e pequenas empresas têm melhores oportunidades e um maior potencial de sucesso. A coletividade das informações, a redução de custos e o conhecimento de novos mercados através da exportação, são algumas dessas oportunidades. Assim, é possível ser mais competitivo, mais ágil, oferecer uma melhor qualidade

e reduzir os custos, podendo ser revertido em redução dos preços ou aumento da margem de lucro.

Uma maneira de associar-se a outras empresas pode ser realizada através de aglomerados (clusters).

### **2.7.2 Aglomerados (cluster)**

Para Porter (1999, p.211) “um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares.”

Cunha (2003 p. 23) de acordo com informações colhidas no relatório da EURADA diz que “os aglomerados são concentrações geográficas de firmas e instituições interconectadas em um campo ou setor particular. Os aglomerados englobam uma coleção de indústrias e outras entidades vitais para a competição. Ele inclui por exemplo, fornecedores de insumos especializados tais como os de componentes, maquinaria e serviços, além de provedores de infraestrutura especializada.”

Cunha (2003 p.23) diz ainda que “os aglomerados são massas críticas de informação, qualificações e de relacionamentos e de infraestrutura num dado setor e considera ainda que cada país e região desfruta de condições locais que são propícias para as atividades das empresas.” Cunha (2003 p.24) afirma ainda que “em muitos países, pequenas e médias empresas estão se aglomerando em locais e regiões e passando a desenvolver uma diversidade de relações sociais baseadas na completaridade, interdependência e cooperação.”

Porter (1999, p.211) afirma que “os aglomerados assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais,

fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos. Os aglomerados também incluem empresas em setores a jusante (ou seja, distribuidores e clientes), fabricante de produtos complementares, fornecedores de infra estrutura especializada, instituições governamentais e outras, dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e suporte técnico (como universidades, centros de altos estudos e prestadores de serviços de treinamento vocacional) e agências de normatização.”

Os aglomerados estão presentes em empresas grandes e pequenas, nos mais variados setores, áreas rurais e urbanas, em economia avançadas ou em desenvolvimento. A formação do cluster consiste numa combinação de empresas formadoras da totalidade da cadeia produtiva, seja de produtos acabados, máquinas ou serviços.

Tomelin (2000 p.27) afirma que “o aglomerado ou cluster pode conter ainda vários consórcios ou corresponder a um único grande consórcio. Um grande consórcio de marca regional pode ser confundido com o próprio cluster abrangendo fabricantes, fornecedores, fabricantes de equipamentos, instituições de suporte, etc.”

Uma nova empresa terá maior facilidade se tiver seu início em um aglomerado, onde a disponibilidade de ativos, pessoal, insumos são encontrados mais facilmente. Os aglomerados geralmente crescem em profundidade e amplitude, aumentando ao longo do tempo ainda mais suas vantagens. (PORTER, 1999)

Porter (1999, p.225) afirma que “os aglomerados influenciam a competição de três maneiras amplas: primeiro pelo aumento da produtividade das empresas ou setores componentes; segundo, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela elevação da produtividade; terceiro pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e

ampliam o aglomerado.” Estas influenciam dependem até certo ponto dos relacionamentos pessoais, da comunicação face a face e da interação entre as redes de indivíduos e instituições.

O desempenho nas organizações dos aglomerados é vislumbrado com alguns mecanismos organizacionais, descrito por Porter (1999) e resumidos no quadro 4.

<b>Mecanismos</b>	<b>Descrição</b>
Acesso a insumos e a pessoal especializado	A localização no interior do aglomerado proporciona acesso a insumos especializados de melhor qualidade ou de menor custo em comparação com o mercado individual.
Acesso a informação	As informações técnicas, de mercado e sobre outras áreas acabam se concentrando dentro do aglomerado e em suas empresas. O acesso é de melhor qualidade e custos inferiores, permitindo um aumento de produtividade.
Complementaridade	A facilidade de troca entre as empresas parte do aglomerado, não só entre suas atividades mas também no projeto, na logística e nos próprios produtos.
Acesso a instituições e bens públicos	Os aglomerados transformam em bens públicos insumos que seriam dispendiosos, por exemplo, a capacitação através de programas locais com menor custo.
Incentivos e mensuração de desempenho	Os aglomerados melhoram os incentivos dentro das empresas para a obtenção de altos níveis de produtividade.

Quadro 4: Mecanismos organizacionais nos aglomerados

Fonte: Porter (1999)

Uma outra forma de associativismo que pode ser realizada se dá através das joint ventures.

### 2.7.3 Joint Venture

Stoner, Freemann (1995 p.99) afirmam que as joint venture “são negócios onde empresas estrangeiras e nacionais dividem os custos de instalações produtivas ou de pesquisa em países estrangeiros.”.... “Uma joint venture pode ser o único meio de penetrar em certos países onde, por lei, os estrangeiros não podem ser donos de empresas. Em outras situações, as joint ventures

permitem que as empresas juntem conhecimentos tecnológicos e dividam os gastos e o risco de pesquisas que não podem produzir bens comercializáveis.”

Para Carnier (1996) a joint venture “seria o envolvimento de forma parcial, como uma empresa localizada no mercado alvo, dividindo-se com as obrigações entre as partes. Geralmente a firma estrangeira fornece a tecnologia de fabricação e a firma local os meios materiais para a execução da produção e colocação do produto no mercado.”

Keegan, Green (1999 p. 256) afirma que “a joint venture com um sócio local constitui uma forma de participar mais extensamente de mercados estrangeiros do que exportar ou conceder licenças. As vantagens dessa estratégia , nas quais os sócios compartilham a posse, inclui a divisão de riscos e a capacidade de dominar diferentes pontos fortes da cadeia de valor.”

Keegan, Green (1999) dizem também que a joint venture pode ser utilizada como fonte de suprimento para mão-de-obra barata, mas sempre exigindo um planejamento cuidadoso. A joint venture pode ter algumas desvantagens quando ocorre um desacordo a respeito da entrada em novos mercados, gerando a separação dos sócios, que agora se enfrentam como concorrentes reais ou potenciais. Para evitar isso, é essencial que o acordo preveja um plano de como abordar esses mercados.

Uma das principais vantagens obtidas pela joint venture são a divisão justa entre poder e lucro, a informação, a compatibilidade entre os estilos de gerenciamento e a adaptação as mais diferentes mentalidades.

Recentemente o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) aprovou a formação de uma joint-venture entre as empresas Sadia S.A., Cargill Agrícola e Danone S.A.. O objetivo é a constituição de um consórcio de compra de produtos e serviços por meio de um portal na internet.

A formação da joint-venture prevê a criação de uma entidade neutra e independente, sem fins lucrativos, para a realização das compras.

Além das formas associativistas como os aglomerados, e as joint ventures, podemos encontrar também o licenciamento como uma alternativa.

#### 2.7.4 Licenciamento

Keegan e Green (1999,p.254) definem “licenciamento como um acordo contratual pelo qual uma empresa (a licenciadora) coloca a disposição de outra (a licenciada), em troca de pagamento de royalties, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. O bem licenciado pode ser uma patente, um segredo comercial ou nome de uma empresa.”

O licenciamento é uma ótima estratégia de entrada no mercado global e de expansão de apresenta um grande apelo. A empresa que dispõe de tecnologia avançada, know how ou uma forte imagem de marca pode se valer de acordos de licenciamento para suplementar sua rentabilidade com pouco investimento inicial. O licenciamento pode oferecer um bom retorno sobre o investimento, desde que constem no contrato as necessárias cláusulas sobre desempenho. (KEEGAN; GREEN, 1999).

De acordo com Stoner, Freeman (1995, p.99) “licenciamento é a venda de direitos para comercializar produtos de marca registrada ou para usar processos patenteados ou materiais que contenham copyright.”

Segundo Kotler (1998, p.364) ,

o licenciamento pode apresentar muitas desvantagens potenciais. A empresa tem menor controle sobre o licenciado do que se tivesse montado suas próprias instalações de serviço. Além disso, se o licenciado for muito bem-sucedido, os lucros chegam antes do tempo previsto e, no término do contrato, o licenciador pode chegar à conclusão que criou um concorrente. Para evitar que isso ocorra, o licenciador geralmente, fornece alguns ingredientes ou componentes exclusivos para a preparação do produto. Porém, a



principal esperança do licenciador é a possibilidade de provocar inovação contínua, tornando o licenciado permanente dependente.

“A franquia é um tipo de licenciamento no qual uma empresa vende um pacote contendo marca registrada, equipamento, materiais e diretrizes para a administração.” (STONER; FREEMAN 1995, p.99)

Das principais atividades relacionadas ao associativismo empresarial, o consórcio de exportação, que é o tema principal do presente estudo, pode ser considerada como a principal entrada ao comércio internacional.

### 3 METODOLOGIA

A Metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando as limitações de suas utilizações. Num nível aplicado, examina e avalia as técnicas de pesquisa bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação. A Metodologia seria a aplicação do método através de técnicas. Constitui o procedimento que deve seguir todo conhecimento científico para comprovar sua verdade e ensiná-la.

A metodologia talvez seja a parte mais complexa do trabalho. “Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizados, indica as opções de leitura operacional que o pesquisador fez do quadro técnico.” (DESLANDES, 2002, p.43)

O presente trabalho tem como metodologia uma pesquisa teórico empírica obtendo uma perspectiva descritiva.

A pesquisa utiliza de material bibliográfico e que de acordo com Vergara (1997, p. 46) a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, isto é, material acessível pelo público em geral.

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p.44),

a descrição do que é e para que serve a pesquisa bibliográfica permite compreender que, se de um lado a resolução de um problema pode ser obtida através dela, por outro, tanto a pesquisa de laboratório quanto a de campo (documentação direta) exigem, como premissa, o levantamento do estudo da questão que se propõe a analisar e solucionar, se considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa bibliográfica.

Para Ruiz (1979, p.58), a “bibliografia é conjunto de livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos ou anônimos...” o qual ainda considera que “...pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica.”

Durante o segundo semestre de 2004, foi realizada uma pesquisa de campo na cidade de São João Batista (SC), levando em consideração a sistematização das observações efetuadas.

#### **4 CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO**

Uma das formas para ajudar os pequenos e micros empresários a entrarem no mercado internacional é através da cooperação entre os empresários, podendo esta ser realizada por um simples agente internacional ou uma trading company, podendo se estender até a formação oficial de consórcios de exportação.

Aqui no Brasil, a APEX (agência de promoção a exportação brasileira) é responsável pela promoção e execução de políticas de promoção de exportações, em cooperação com o poder público, tendo como o objetivo inserir novas empresas exportadoras no mercado internacional, ampliar mercado e, em consequência, gerar emprego e renda. Muitos consórcios de exportação são Brasil são auxiliados pela APEX – Brasil.

Segundo definição apresentada pela Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), “Consórcios de exportação são agrupamentos associativos, formais ou informais, que buscam potencializar oportunidades de mercado, reduzir custos e/ou alavancar vantagens competitivas, através do acesso/fornecimento em grupo ao mercado internacional.”

De acordo com a ABIT Tex Brasil (2004), “O Projeto de Formação de Consórcio tem por objetivo a associação de empresas com interesse voltado para a exportação. Os Projetos de Consórcio podem apoiar a formação de um consórcio para a exportação e as ações de promoção de exportação dos produtos das empresas consorciadas.” O consórcio de exportação é definido pela ABIT como o agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes tenham maneiras de trabalho conjugados e em cooperação, com objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações.

De acordo com o SEBRAE – SP (2004), Consórcio de Exportação pode ser definido como “Um agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente sem fins lucrativos, na qual as empresas participantes tenham maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações”.

Maciel e Lima (2002, p. 53) afirmam que “Os consórcios de exportação são a forma de cooperação cuja crescente popularidade em muitos países tem despertado interesse de todos os segmentos empresariais, extrapolando o universo e pequenas e médias empresas para o qual havia sido proposto.”...“Ao detalharmos os Consórcios de Exportação estaremos atendendo a dois objetivos ao mesmo tempo. Por um lado descreveremos os passos do processo que leva uma forma de cooperação concreta e prática, e por outro lado, indicaremos muitos detalhes que podem ser aplicados a várias outras formas de cooperação.”

Consórcio de exportação pode ser definido também como “ Qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais pode ser considerada um consórcio de exportação.” (MACIEL ; LIMA, 2002, p.53)

O consórcio tem a vantagem para as pequenas empresas de exportar de forma a atender grandes pedidos ou fazendo parte de uma linha de produtos. Além de se responsabilizar pelas entregas, cumprimento dos prazos, controle de qualidade e capacidade produtiva, conferindo maior confiabilidade às transações. (INFANTE, 1984 apud TOMELIN, 2000)

Tomelin (2000) lembra que na busca do êxito na formação de negócios é importante atender os seguintes itens:

- a) Realizar investimentos com um plano de ação bem delineado;
- b) O gerente do consórcio deve ser um executivo bem capacitado e ser neutro às empresas envolvidas;

- c) Ter um executivo em cada empresa acompanhando as atividades realizadas pelo consórcio;
- d) Buscar harmonia entre as empresas participantes;
- e) Levar em conta as diferenças culturais dos mercados.

Como incentivo para a formação de consórcios é importante a realização de iniciativas à mentalidade associativa com o intercambio de informações, idéias e pesquisa de mercado, a participação conjunta em eventos locais e internacionais, realização de catálogos conjuntos, etc. (TOMELIN, 2000).

O consórcio pode estar voltado para o desenvolvimento de produtos de melhor qualidade, pode facilitar o acesso a mercados internacionais com um custo menor, pode preocupar-se simplesmente com a formação e promoção de uma marca regional para a alavancagem internacional, levantar e pesquisar tendências tecnológicas para a melhoria do produto. (TOMELIN, 2000)

No quadro 5, estão relacionados alguns serviços realizados pelos consórcios de exportação para atender as necessidades de demanda e exportação.

Serviços	Descrição
Informações	Os empresários estão sempre buscando informações sobre o mercado, seus clientes, custos, produtividade, aspectos legais, além de enfrentar correções de estratégias.
Negociações e pedidos	Suporte as negociações, redação dos pedidos, serviços relacionados, como jurídicos, informativos e dificuldades com idiomas.
Seguros e transportes	Formar relações com instituições de seguro e transporte garantindo privilégio devido a escala nestas operações.
Eventos	Organização de rodadas de negócios, missões comerciais e eventos internacionais que permitam aos empresários conhecer melhor seus mercados e buscar potenciais parceiros.
Suporte financeiro	Orientação sobre formas e fontes de financiamento que permitam o planejamento e a implementação de projetos de inovação e a internacionalização da empresa.
Promoção territorial e setorial	Formação de qualidade e estímulo para a produção de setores, buscando a implantação de novas empresas compradoras na região.
Atração de investimentos externos	Atrair não somente investimentos em forma de capital, mas também atrair a participação de outras empresas em forma de parcerias.
Organização empresarial	A internacionalização pode requerer novos processos estruturais, assim como a formalização de contratos e parcerias específicas.

Quadro 5 – Serviços oferecidos pelos Consórcios de Exportação  
 Fonte: Minervini (1997) e Casarotto (1998)

É essencial que os consórcios tenham versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições nacionais e internacionais, obtendo uma estrutura técnica e relacional atuante, além de conhecerem seu mercado e seus produtos, tecnologias e serviços.

As principais características do consórcio de exportação estão relacionadas no próximo tópico.

#### 4.1 Características de um consórcio de exportação

De acordo com Maciel e Lima (2002, p.53-54), existem algumas características básicas presentes nos consórcios de exportação no Brasil e nos países latinos, como:

1. São formados por um grupo de empresas, no mínimo três, que desejam desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportação.
2. Normalmente são empresas industriais. Há poucas exceções da participação de uma empresa comercial.
3. Os produtos das empresas que se reúnem em consórcio costumam ter um mesmo canal de distribuição. Isto significa que os interlocutores comerciais, sejam distribuidores, agentes, representantes ou simples revendedores são os mesmos, assim como são comuns os eventos promocionais como feiras, missões e visitas que possam participar.
4. Adotam um compromisso econômico ou comercial entre eles, definindo direitos e deveres de cada um em relação ao consórcio e entre eles.
5. Os produtos que as empresas trazem para serem exportados pelo consórcio devem ser complementares entre si, ou de mesmo tipo como peças de artesanato de produtores isolados, desde que não provoquem uma competição entre si.
6. Deve haver uma repartição de poder entre os participantes do consórcio, não havendo nenhuma empresa que tenha por si mesma poder de decisão sobre as demais.
7. Normalmente, são formados por micros, pequenas ou médias empresas.

Maciel e Lima (2002), afirma que é lógico que podem existir exceções às características citadas, mas de modo geral, é melhor que sejam respeitadas e discutidas antes do início do consórcio para evitar futuros fracassos.

Os consórcio de exportação possuem diferentes classificações e finalidades.



## 4.2 Tipos de Consórcios:

Maciel e Lima (2002) definem que os consórcios de exportação podem ser classificados em dois tipos segundo os produtos com os quais operam:

- a) **Consórcios Horizontais** – Todos os fabricantes ofertam um produto determinado, situado em idêntica fase da cadeia de produção.
- b) **Consórcios Verticais** – Os fabricantes repartem entre si as fases de uma cadeia de produção como os produtores de peças e partes de automóveis para a montagem.

De acordo com Maciel e Lima (2002) os consórcios ainda podem destacar-se consórcios por sua finalidade:

- a) **Consórcios de Promoção** – nos quais o consórcio se encarrega de todas as atividades promocionais no exterior, incluindo participação em feiras, missões, visitas e outros.
- b) **Consórcios de Comercialização** – Além das atividades do anterior, existe a finalidade do consórcio de procurar mercado, contatar clientes, fechar negócios e cuidar da documentação, câmbio e financiamentos.

Maciel e Lima (2002, p.55) afirma que:

Estes consórcios podem ser formados e sua sede registrada no país de origem, sendo chamado de Consórcio de Origem, ou pode instalar sua sede no país cujo mercado ou área de influencia seja o objetivo das exportações das empresas consorciadas, sendo chamadas de Consórcios de Destino.

Muitas são as vantagens apresentadas quando se participa de um consórcio.

#### 4.3 Vantagens de desenvolver um Consórcio de Exportação:

O SEBRAE – SP (2004) , cita em seu site as principais vantagens no desenvolvimento de um consórcio de exportação:

- a) Redução dos custos de exportação através de despesas compartilhadas;
- b) Ampliação da escala de produção;
- c) Absorção de novas tecnologias de produção de forma conjunta;
- d) Aumento de conhecimento em marketing internacional;
- e) Aumento da competitividade perante os concorrentes nacionais;
- f) Redução das flutuações estacionais nas vendas; redução dos custos unitários dos produtos através da especialização;
- g) Efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes;
- h) Possibilidade de criação de uma marca forte;
- i) Aprimoramento do processo de gestão e produção.

Para a criação de um consórcio de exportação é necessário conhecer todas as etapas presentes no desenvolvimento deste.

#### 4.4 Etapas do Consórcio de Exportação:

Na formação de um consórcio de exportação, é necessário cumprir três etapas para o sucesso de seu empreendimento. O site da ABIT (2004) destaca essas fases:

**Primeira Fase: Apoio à Criação do Consórcio.** Nessa fase, o principal objetivo é selecionar as empresas que formarão o consórcio (sensibilização, conscientização, diagnóstico e pré-pesquisa de Mercado).

**Segunda Fase: Constituição do Consórcio.** É uma fase de curta duração, cujo objetivo é a instalação do consórcio, com ênfase nas ações administrativas e jurídicas (constituição da associação, estatuto e regimento interno).

**Terceira Fase: Apresentação do Projeto Complementar do Consórcio.** O objetivo nesta fase, é comercializar os produtos do grupo.

Minervini (2001) destaca as etapas principais para a criação de consórcio: identificar o perfil da capacidade de internacionalização das empresas do setor selecionado, comparar a necessidade de mercados com a capacidade de empresas do consórcio, selecionar membros do consórcio em função de sua atitude diante da internacionalização, definir as funções do consórcio, organizar sua estrutura básica, elaborar o orçamento, avaliando custos e riscos, elaborar os estatutos oficiais do consórcio, selecionar o pessoal executivo e operacional, fazer um treinamento dos recursos humanos, elaborar um plano de marketing, definir e realizar um plano e comunicação, selecionar canais de distribuição, estabelecer um sistema de auditoria do funcionamento do consórcio.

Depois de realizadas todas as etapas do consórcio, este estará apto a realizar muitas atividades.

#### **4.5 Tipos de atividades desenvolvidas:**

O SEBRAE – SP (2004) informa algumas das principais atividades desenvolvidas pelos consórcios de exportação:

- a) Participação conjunta em feiras internacionais;
- b) Publicação de material promocional conjunto;
- c) Rateio de despesas de exportação (despachante aduaneiro, secretária, pesquisa de mercado, custos de promoção e representação);
- d) Participação em Missões e Rodadas de Negócios internacionais;
- e) Maior poder político em negociações com entidades de apoio ao comércio exterior;
- f) Desenvolvimento conjunto de projetos de capacitação (qualidade total, design, ISO 9000).

O consórcio de exportação apresenta muitas vantagens aos pequenos empresários. Mas, sempre é preciso ser cauteloso quando da entrada num novo mercado.

#### **4.6 Principais cuidados**

No desenvolvimento dos consórcios de exportação alguns cuidados devem ser tomados a fim de evitar quaisquer tipos de fracassos, principalmente na sua primeira tentativa de inserção no comércio internacional.

O SEBRAE – SP disponibiliza em seu site alguns dos principais cuidados a serem providenciados:

- a) Falta de uma cultura exportadora: os empresários tendem a pensar que para ingressar no mercado externo e ser competitivo dentro dele, basta apenas continuar seguindo o mesmo ritmo do mercado interno;
- b) Falta de uma mentalidade associativa observada em alguns grupos: a competição está presente entre os associados, impedindo assim qualquer tentativa de sucesso na elaboração de projetos;
- c) Carência de recursos humanos qualificados para gerências de consórcios: os profissionais que atuam com comércio internacional, não possuem experiência no trabalho associativista;
- d) Elevado grau de informalidade predominante nas relações comerciais internacional: aliado a carência de capital intelectual, a informalidade presente nas transações comerciais pode influenciar negativamente a imagem do consórcio.

#### 4.7 Consórcio de Exportação Italiano

Os consórcios de exportação surgiram com o novo formato de cooperativismo na Itália, na região de Varese, norte do país; onde havia uma grande concentração de produtores de sapatos que faziam concorrência entre si (beneficiando os compradores).

Os compradores, normalmente norte-americanos, especificavam as condições técnicas a serem utilizadas, fixando assim também os preços, prazos e condições de pagamentos. Sendo assim, os produtos chegavam na América com a marca dos distribuidores e com um preço em média três vezes maior que o da compra.

Com a crescente exploração americana, surgiu um líder entre os pequenos produtores, a fim de mudar uma questão essencial. Os sapateiros tinham que ser exportadores, e não simples fornecedores, como estava ocorrendo. Para que tal fato ocorresse o líder baseou-se num tema central, que foi a união dos sapateiros vendendo o que queriam e cobrando um preço mais interessante.

Os sapateiros que antes eram concorrentes, agora deveriam passar a ser cooperados, e existia uma grande desconfiança geral entre todos os presentes na primeira reunião. Dos 45 presentes nessa primeira reunião apenas dez assinaram o acordo para a constituição do consórcio de exportação; após 12 reuniões.

A primeira coisa a ser feita foi a contratação de um profissional de comércio exterior. Sendo logo fixado um orçamento para o primeiro ano de atividade e um plano de trabalho.

O diretor de comércio exterior realizou uma série de mudanças nas organizações dos pequenos sapateiros, desde uma reforma de custos até a contratação de um consultor de desenho e produção. Todas essas alterações estão sempre relacionadas a uma nova conscientização do pequeno produtor.

Também foi realizada uma pesquisa de mercado nos Estados Unidos, onde foi identificado o tipo de produto a ser vendido, o nível do preço e a escolha de uma marca para o consórcio. Foi aberta uma loja em Nova Iorque de vendas do consórcio, junto com um armazém para estoque.

Direto da loja em Nova Iorque , o vendedor do consórcio coordenou a promoção do produto e selecionou uma série de agentes junto aos principais mercados da costa leste dos Estados Unidos.

Os dez consorciados promoveram um processo de racionalização da produção, consistindo, principalmente em dividir as tarefas, obtendo assim capital necessário para comprar máquinas mais novas e participar de uma feira especializada com sua própria marca como único exportador.

Depois de um ano de trabalho e muitos investimentos, o consórcio conseguiu pedidos vendendo diretamente para sua própria filial em Nova Iorque, que distribuía para as lojas especializadas, um produto nobre e com uma marca forte.

Essa mudança nunca teria sido possível sem a constituição do consórcio de exportação.

## **5 CONSÓRCIO DE SÃO JOÃO BATISTA**

### **5.1 Histórico da cidade São João Batista**

São João do Sul ( São João Batista) foi fundada em 1834, com a chegada do capitão João de Amorim Pereira. Em 1836, chega o primeiro grupo de imigrantes - 132 colonos vindos da Sardenha, Itália, trazidos por uma sociedade particular de colonização.

Sua economia apresenta um vasto parque industrial e comercial, destacando-se a produção de calçados, principal fonte de subsistência do município, além das cerâmicas, fábricas de saltos e solas para calçados, móveis, esquadrias, farinha de mandioca, cartonagem, beneficiamento de couro, etc.

São João Batista é a cidade pólo do setor calçadista. Além do mercado catarinense, a produção, que em 70% é voltada para o mercado feminino, abastece os estados do Sul e Sudoeste. Das empresas calçadistas, 50% são de pequeno porte, 30% de médio e 20% de grande porte, e mobilizam cada uma entre 120 e 150 empregados. Toda essa mão-de-obra migrou de uma Usina de açúcar que fechou em 1991 e deixou sem emprego cerca de 800 trabalhadores.

A partir daí, o setor calçadista não parou mais de crescer e hoje movimenta a renda de 60% dos 13 mil moradores de São João Batista.

Com uma média familiar mensal em torno de dois salários mínimos, o município não registra índices positivos de desemprego. A mão-de-obra excluída das indústrias é imediatamente absorvida na agricultura. Cerca de 90% da população está alfabetizada e a rede de ensino local consegue atingir todas as crianças em idade escolar. Da população urbana, 98% dos domicílios são abastecidos com água tratada e luz.



O município faz parte da história dos imigrantes que ocuparam o Estado no Século passado. E sequer imaginavam que os sapatos um dia substituiriam sem deixar saudades as imensas lavouras de cana-de-açúcar.

## **5.2 O Consórcio de Exportação de São João Batista**

No final do ano de 1998, o setor calçadista brasileiro, vivenciava ainda os efeitos de uma crise no mercado interno, consequência da abertura das importações ocorrida no início dos anos 90. As medidas então implementadas, fruto da política que possibilitou a abertura do mercado brasileiro para produtos importados, contribuíram significativamente para a desestabilização de diversos negócios. As empresas estavam acostumadas a realidade de um mercado fechado, sem uma competição acirrada e ao mesmo tempo inviabilizadas de adquirirem novas tecnologias e modernizarem adequadamente seus parques industriais. Após o processo de abertura econômica, foi necessária uma readaptação generalizada das empresas a este novo cenário. Aqueles que não haviam se preparado - e a grande parte das empresas brasileiras não estava preparada vivenciaram a invasão de produtos importados e a febre de consumidores que consideravam os importados como de qualidade superior. Com o mercado inundado por produtos de outros países, as indústrias brasileiras de bens de consumo - passaram a tentar modernizar-se, ao mesmo tempo que buscavam diminuir seus custos para sobreviver à forte concorrência externa.

Neste contexto, representantes de instituições empresariais da região de São João Batista - o Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista - SINCASJB procurou Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, com o objetivo de incrementar o fluxo do comércio de suas empresas e conseqüentemente contribuir para a estabilidade da economia local. A FIESC prontamente atendeu o pleito através do Centro Internacional de Negócios – CIN.

Na ocasião, o governo brasileiro havia recém criado a Agência de Promoção às Exportações – APEX, órgão que buscava apoiar programas de apoio a exportação. Assim, o CIN

desenvolveu um projeto para a criação do consórcios de exportação e submeteu a APEX para apreciação, sendo aprovado no início de 1999.

Uma das primeiras ações foi a contratação de um consultor master para o projeto, com experiência na formação de consórcios em diversos países. Os principais propósitos eram apresentar as possibilidades existentes em modelos de consórcios, propor um modelo que fosse adequado a realidade brasileira, motivar e informar as empresas envolvidas e delinear o plano de ação para implementação do projeto.

Das empresas analisadas neste primeiro diagnóstico, foi constatado que a produção era composta por calçados adultos femininos, calçados infantis em couro e sintético. Setenta por cento (70%) das empresas pesquisadas faturavam menos de US\$ 500 mil anualmente e oitenta e cinco (85%) tinham até 50 empregados. Noventa por cento (90%) destas empresas não exportavam, mas quarenta e cinco (45%) delas tinha interesse na exportação.

Da primeira reunião para a participação do consórcio 30 empresas compareceram, mas apenas 17 empresas decidiram investir nesse projeto.

O primeiro desafio encontrado e talvez o principal, era obter a confiança de todos os integrantes, e fazê-los compreender que o processo de exportação é um processo de longo prazo; além de conhecer os produtos disponíveis a fim de definir o mix a ser oferecido no mercado externo.

Concretizada esta etapa, os gerentes passaram a trabalhar no desenvolvimento de um planejamento visando conquistar clientes nos países-alvo a serem buscados e na análise das atividades promocionais que deveriam ser realizadas.

Atualmente o Consórcio de Exportação de São João Batista conta com o apoio de outras organizações como o SEBRAE, que vem fazendo um trabalho junto as empresas, com a implantação do APL ( Arranjo Produtivo Local ), que com 19 ações está formando técnicos em calçados, capacitando a mão de obra existente, capacitando em gestão empresarial empresas fabricantes e ateliês, implantando sistemas de gestão de qualidade nas empresas fabricantes e em fornecedores ( ateliês ), implantando junto ao SENAI, e com convênio com a UNIVALI (Universidade do Vale do Itajaí), contando com um laboratório de design, onde serão ministrados cursos técnicos e de graduação, melhoria de produto e embalagem para exportação, aprendizado da cultura exportadora, valorização e tratamento de resíduos do couro, entre outros.

O Consórcio de Exportação de São João Batista classifica-se como sendo de comercialização, responsável pelas atividades promocionais no exterior, incluindo participação em feiras, missões, visitas, procura de novos mercados, contactação de clientes, fechar negócios, etc.

Hoje, trinta empresas participam do consórcio, sendo essas: Raphaella Booz, Camila Ferraz, Juçara Virissimo, Via América, Século XXX, Suzana Santos, Larabello, Viascarpa, Ana Paula, Maffezzoli e La Marcela, Show Rio, Contramão, Calungi, Nefetari, Villamon, Ana Eliza Calçados, Smile, Dray, Leves, Tradução, Orprog, Pêlo em Pé, Simone Maria, Brenda Bresca, Durkop, Ana Aguiar, Digatta, Telles, Vudalfor, Cia Santa.

Os produtos exportados pelo consórcio são todos de calçados femininos, sendo que 90% adulto e 10% infantil.

A divulgação do consórcio é realizada através de material promocional enviado a importadores aliado a presença em feiras internacionais para a captação de novos clientes. O consórcio dispõe de um cronograma de viagens no qual são realizadas visitas a clientes potenciais

ou a realização de exposições (show room) em hotéis, sempre com o objetivo de efetuar novas vendas.

O desenvolvimento de novos produtos é feito individualmente, onde normalmente os produtos exportados são os mesmos vendidos no mercado interno. Isso justifica a alta qualidade dos calçados produzidos na região, de acordo com o gerente do consórcio de São João Batista.

Cada empresa é responsável pelo seu processo de exportação; e hoje os calçados de São João Batista já alcançam mercados como Estados Unidos, República Dominicana, Guatemala, Panamá, Venezuela, Equador, Peru, Bolívia, Chile, Uruguai, Espanha, Portugal, Chipre, Israel, Turquia, Alemanha entre outros.

Cada empresa é responsável por sua própria tecnologia, compra de novos equipamentos, de acordo com a necessidade de cada empresa.

O sucesso do consórcio pode ser visualizado através dos seus números. Em seis anos de existência, o faturamento aumentou drasticamente, como pode ser visualizado no quadro 6.

Ano	Faturamento
2001	US\$ 1.196.886,18
2002	US\$ 908.847,20
2003	US\$ 3.056.337,32
2004	US\$ 5.500.000,00 *

\* valor estimado

Quadro 6 –Faturamento Consórcio de Exportação São João Batista

Fonte: SINCASJB (Sindicato das empresas de São João Batista)

Ao participarem dos consórcios, as empresas participantes puderam transpor as barreiras culturais antes existentes, adquiriram conhecimentos do mercado internacional e desenvolveram habilidades para a execução de outras iniciativas similares. Com todas as ações implementadas conjuntamente pelas entidades e o grupo de empresas envolvidas, identificou-se também uma busca maior pela qualidade dos produtos comercializados e esforços mais significativos em

pesquisas de produtos e design. Tornaram-se crescentes e constantes as viagens para buscar tendências de cores, modelos e estilos no exterior, bem como passaram a ser realizadas um número maior de visitas a feiras internacionais e a participação destas empresas como expositores em várias feiras internacionais no Brasil e em outros países. Todas estas ações possibilitaram a capacitação e o aperfeiçoamento da mão-de-obra local e o incremento crescente das exportações das empresas participantes.

## 6 CONCLUSÃO

A globalização vem fazendo inúmeras exigências de competitividade para os pequenos empreendedores; que encontram cada vez mais dificuldades de se manter estável no cenário econômico atual.

A abertura da economia brasileira, no início da década de noventa impulsionou o comércio exterior, obrigando as empresas a se qualificarem visando obter uma maior competitividade.

A exportação é uma opção ao empresário que foge das instabilidades do mercado interno, incrementando assim a qualidade e a produtividade do produto para atender o mercado externo. Outros motivos levam os empresários a procurarem o comércio exterior como o seu excedente de produção, a busca pela diversificação de mercados, alta capacidade tecnológica, o diferencial apresentado pelo seu produto, assim como a diminuição da carga tributária.

Para tanto, os empresários devem conhecer melhor sua empresa e estar apto a participar de mudanças gerenciais e estruturais, além de ter um bom conhecimento do mercado externo. Este, pode ser realizado através de uma pesquisa de mercado internacional; onde poderão ser verificadas informações relativos às condições econômicas, financeiras, tecnológicas, pessoais e legais referentes tanto ao país importador, quanto ao país exportador.

Aos micros e pequenos empresários, a formação de consórcios de exportação é apresentada como a melhor alternativa. Entre os principais benefícios apresentados pela participação em um consórcio, pode-se citar: Redução dos custos de exportação através de despesas compartilhadas; ampliação da escala de produção; absorção de novas tecnologias de produção de forma conjunta; aumento de conhecimento em marketing internacional; aumento da competitividade perante os concorrentes nacionais; redução das flutuações estacionais nas

vendas; redução dos custos unitários dos produtos através da especialização; efeito moral (motivador) sobre as empresas participantes; possibilidade de criação de uma marca forte; aprimoramento do processo de gestão e produção.

Apesar das dificuldades de encontrar literatura adequada, o trabalho conseguiu atender os seus objetivos e mostrar aos micros e pequenos empresários a possibilidade de exportação através do consórcio de exportação, orientando para que essa formação seja viável. Assim reunidas, as empresas conseguem reduzir consideravelmente os riscos de sua internacionalização e abrir fronteiras para novos mercados.



## REFERÊNCIAS

- BAUMANN, Renato. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus : SOBEET, 1996.
- BEHRENDTS, Frederico L. **Comércio Exterior**. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI**. São Paulo: Ed. Hucitec, 1996.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2. ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.
- CARNIER, Luiz Roberto. **Marketing Internacional para brasileiros**. 3 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1996.
- CASAROTTO Filho, Nelson. **Rede de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- CUNHA, Idaulo José Cunha. **Aglomerados Industriais de Economias em Desenvolvimento: Classificação e Caracterização**. Florianópolis: Edeme 2003.
- DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do Projeto de pesquisa. In MINAYO, Maria Cecília. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, mai/jun de 1995b
- GOODE, William Josiah. **Métodos em pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Nacional, 1975.
- KEEGAN, Warren J. GREEN, Mark C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica : ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MACIEL, Gracho Machado. LIMA, Leila Maria Moura. **Consórcios de Exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_, **O Exportador: competitividade e internacionalização**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

PARRA Filho, Domingos. SANTOS, João Almeida. **Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

PORTER , Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração de Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia de eficiência nos estudos**. São Paulo: Atlas, 1979.

STONER, James A.F.; FREEMAN, R.Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: PHB 1995.

TOMELIN, Leticia B; CASAROTTO FILHO, Nelson; Universidade Federal de Santa Catarina. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Florianópolis, 2000.

TRIVINOS, A N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de.; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – [www.abit.org.br](http://www.abit.org.br) – Site acessado em 22/maio/2004.

APEX BRASIL - Agência de Promoção a Exportação Brasileira - [www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br) – Site acessado em 05/junho/2004.

FIESC - Federação das Indústrias de Santa Catarina. [www.fiescnet.com.br](http://www.fiescnet.com.br) – Site acessado em 22/maio/2004.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. [www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br) – Site acessado em 06/junho/2004.

PORTAL DA ILHA – [www.portaldailha.com.br](http://www.portaldailha.com.br) – Site acessado em 11/setembro/2004.

SEBRAE - Serviço de Apoio as Micros e Pequenas Empresas. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br) - Site acessado em 05/setembro/2004.

SEBRAE – SP - Serviço de Apoio as Micros e Pequenas Empresas de São Paulo. [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br) – Site acessado em 22/maio/2004.

**ANEXOS**

<b>Anexo 1: Estatuto Social da Associação de Exportadores de Calçados e Acessórios de São João Batista.....</b>	<b>69</b>
<b>Anexo 2: Ata da Assembléia de Fundação.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 3: Regimento Interno .....</b>	<b>85</b>

## **ANEXO 1**

Estatuto Social da Associação de Exportadores de Calçados e Acessórios de São João Batista



etc.), entre outras;

III - desempenhar atividades direcionadas à melhoria da oferta exportável;

IV - assessorar os associados quanto ao melhoramento técnico, industrial, comercial e administrativo, com vistas à exportação;

V - realizar ou fazer realizar estudos de mercado para seleção de mercados prioritários, para posterior subsídio na definição dos mercados a serem selecionados;

VI - coordenar a implantação de adequação dos produtos às necessidades dos mercados de exportação;

VII - comprar e importar matérias-primas, insumos, máquinas e equipamentos;

VIII - criar os signos distintivos (selos, marcas comuns) e outros instrumentos de reconhecimento de produto e de sua fonte, inclusive marca própria;

IX - selecionar os produtos a serem inseridos no programa de exportação, pelo conteúdo, preço, qualidade, design, embalagem;

X - acompanhar as oportunidades internacionais e identificar os principais eventos no Brasil e no exterior, para participação dos associados;

XI - organizar missões empresariais, com o objetivo de buscar parcerias comerciais e técnico-industriais, assim como rodadas de negócios;

XII - avaliar a necessidade e promover a contratação, pelos associados, de consultoria de marketing, design, qualidade, produção e comércio exterior;

XIII - promover a realização de seminários com profissionais da área de design, marketing, produção, qualidade e comércio exterior;

XIV - desempenhar outras atividades, sem fins lucrativos, em favor de seus associados e para os propósitos de promoção à exportação;

XV - organizar catálogos próprios de produtos fabricados pelos associados;

XVI - utilizar meios modernos de comercialização, como comércio eletrônico;

XVII - procurar manter o equilíbrio técnico e organizacional entre os participantes da Associação;

XVIII - desenvolver ações promocionais em favor da exportação como também a difusão de dados de interesse da Associação para as empresas associadas;

XIX - criar ou contratar empresa comercial exportadora para realizar as exportações em nome dos associados.

## CAPÍTULO II DOS ASSOCIADOS

Art. 5º São associados da Associação os seus instituidores, empresas produtoras de calçados e acessórios do estado de Santa Catarina, que a isso se propuserem.

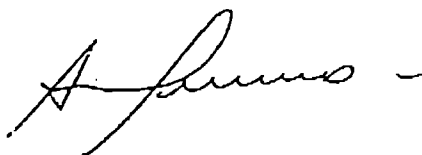
Art. 6º As empresas serão representadas na Associação por seus titulares, sócios gerentes, diretores ou procuradores devidamente credenciados para este fim.

Parágrafo único. A representação é individual e concedida a um exclui a do outro.

Art. 7º Os associados pagarão mensalidades segundo tabela que a Assembléia Geral estabelecer.

Art. 8º Os associados, para assegurarem as contrapartidas inerentes às atividades da Associação, poderão decidir, periodicamente, quanto à participação dos mesmos em contribuições adicionais ao orçamento da Associação, segundo a proporção que acordarem, através de contribuições em dinheiro, créditos, serviços ou produtos.

Parágrafo único. As contribuições deverão ser sempre efetuadas simultaneamente por todos os associados, de forma a manter intacta a proporção da participação de cada um no orçamento.



Art. 9º O interessado a associar-se deverá apresentar uma solicitação escrita à Diretoria Executiva da Associação.

§ 1º Na solicitação, o candidato deverá expressar seu conhecimento ao funcionamento da Associação, ao Estatuto, e de aceitar sem reserva as condições.

§ 2º O procedimento adotado para adesão de novo associado é aquele apresentado no art. 45, parágrafo único.

Art. 10. São direitos dos associados:

- I - participar, opinar e votar na Assembléia Geral;
- II - utilizar-se de todos os serviços criados, prestados e mantidos pela Associação.

Parágrafo único. Somente podem votar e serem votados, para cargos da administração, os associados regularmente inscrito no quadro social, há mais de 6 (seis) meses e quites com sua contribuição.

Art. 11. São deveres dos associados:

- I - pagar as mensalidades previstas no art. 7º;
- II - cumprir este Estatuto e o Regulamento Interno;
- III - acatar as resoluções da Diretoria Executiva e da Assembléia Geral;
- IV - transmitir à Diretoria Executiva, ao Conselho Fiscal, ao Conselho Consultivo e de Ética e à Assembléia Geral informações quando solicitadas referentes a Associação;
- V - favorecer os interesses da Associação.

Art. 12. Poderão ser excluídos do quadro social, os associados :

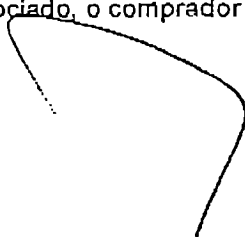
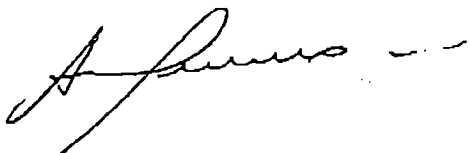
- I - que deixarem de recolher as mensalidades por mais de 3 (três) meses consecutivos, após advertência escrita com 15 (quinze) dias de antecedência, por carta registrada;
- II - que mantiverem conduta contrária aos objetivos da Associação;
- III - que não tenham observado rigorosamente o estabelecido neste Estatuto e no Regimento Interno;
- IV - que tenham perdido qualquer um dos requisitos à admissão à Associação;
- V - que tiverem sua falência decretada pela Justiça.

§ 1º As exclusões serão feitas por proposição da Diretoria Executiva, encaminhadas e referendadas pela Assembléia Geral.

§ 2º É facultado, ao associado excluído, cessada a causa da exclusão, pleitear, mediante prévia justificação, sua readmissão no quadro social.

Art. 13. O associado poderá pedir sua exclusão da Associação, comunicando por carta registrada, até 2 (dois) meses antes do fechamento do balanço anual, tendo efeito o desligamento a partir da data do fechamento do balanço.

Art. 14. Em caso de transferência da empresa do associado, o comprador tomará lugar no contrato da Associação.





Parágrafo único. Poderá o mesmo pedir sua exclusão do quadro social, informando com, pelo menos, 2 (dois) meses de antecedência do fechamento do balanço anual.

Art. 15. Em caso de exclusão ou desligamento do associado nenhuma quantia será devida pela Associação ao associado.

Parágrafo único. A exclusão ou desligamento não exime a empresa das obrigações (comercial, social, etc...) anteriormente assumidas.

Art. 16. Os associados não tem qualquer responsabilidade, primária, subsidiária, ou de qualquer natureza, quantos aos débitos e obrigações da Associação, e não terão débitos financeiros para com ela, salvo as obrigações estipuladas na forma deste estatuto.

### **CAPÍTULO III DO PATRIMÔNIO E DA RECEITA**

Art. 17. O patrimônio da Associação é constituído:

- I - pelas dotações iniciais, em bens móveis e imóveis e em dinheiro, que lhe forem concedidas;
- II - por doações, auxílios, subvenções e legados que lhe venham a ser feitos;
- III - por bens e direitos que venha a adquirir.

Art. 18. Constituem receitas da Associação:

- I - as provenientes da administração do seu patrimônio;
- II - as contribuições a qualquer título que lhe forem feitas por pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, nacionais, estrangeiras ou internacionais;
- III - os percentuais definidos em contrato de negócios realizados pelas empresas;
- IV - as decorrentes do exercício de suas atividades.

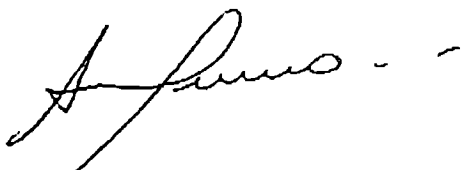
Art. 19. O patrimônio e as receitas da Associação só podem ser aplicados na realização de seus objetivos descritos no art. 4º deste estatuto.

### **CAPÍTULO IV DA ADMINISTRAÇÃO**

Art. 20. A estrutura organizacional básica da Associação compõem-se dos seguintes órgãos :

- I - Assembléia Geral;
- II - Diretoria Executiva;
- III - Conselho Fiscal;
- IV - Conselho Consultivo e de Ética.

Art. 21. Os membros dos órgãos de que trata o art. 20, no exercício regular de suas atribuições e competência, bem como seus associados, não respondem solidária ou subsidiariamente pelas obrigações ou encargos da Associação.



## CAPÍTULO V DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 22. A Assembléia Geral é soberana em suas resoluções, nos limites deste Estatuto e das leis em vigor e os seus trabalhos serão dirigidos pela respectiva mesa, composta pelo Presidente da Associação, que tem a faculdade de fazer-se substituir no desempenho dessa atribuição, e por 2 (dois) membros integrantes do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal a seu convite ou de quem o substituir.

Art. 23. A Assembléia Geral reunir-se-á ordinariamente a cada 3 (três) meses por deliberação do Presidente da Associação e extraordinariamente, por convocação de 1/3 (um terço) dos associados, para finalidade expressa na convocação.

Art. 24. À Assembléia Geral ordinária compete:

- I - eleger os membros da Diretoria Executiva;
- II - eleger os membros do Conselho Fiscal;
- III - eleger os membros do Conselho Consultivo e de Ética;
- IV - aprovar e alterar o Estatuto e o Regimento Interno da Associação;
- V - decidir sobre qualquer alteração ou modificação, acréscimo ou eliminação dos objetos da Associação, conforme o descrito no art. 4º do presente;
- VI - aprovar as mensalidades estabelecidas pela Diretoria Executiva;
- VII - apreciar a proposta de exclusão de associado que não trabalhe para os objetivos da Associação;
- VIII - aprovar a adesão de novo associado;
- IX - resolver, em última instância, os conflitos entre os demais órgãos;
- X - decidir sobre a dissolução da Associação;
- XI - apreciar relatório anual, as contas e o balanço anual da Associação, apresentadas pela Diretoria Executiva e os pareceres e sugestões do Conselho Fiscal.

Art. 25. A convocação de Assembléia Geral será feita com antecedência mínima de 10 (dez) dias, por comunicação através de carta com AR (Aviso de Recebimento), ou através de fax, desde que devidamente comprovado.

Art. 26. A Assembléia Geral só poderá funcionar ordinariamente com a presença de, no mínimo, metade mais um de seus associados, instalando-se, em segunda convocação, pelo menos uma hora depois, com qualquer número de votantes.

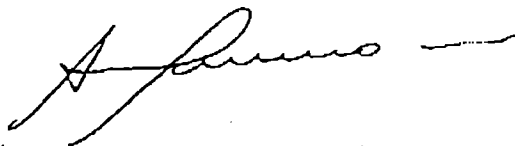
Parágrafo único. A Assembléia Geral para posse dos membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal, será realizada com qualquer número de sócios presentes.

Art. 27. Excetuada a situação do art. 45 do presente Estatuto, a Assembléia Geral deliberará por maioria dos sócios presentes, cabendo ao Presidente da Associação o voto de qualidade.

Art. 28. As atas da Assembléia Geral serão assinadas pelos membros da Mesa Diretora dos trabalhos.

## CAPÍTULO VI DA DIRETORIA EXECUTIVA

Art. 29. A Diretoria será composta de um Presidente, um Diretor Administrativo e um Diretor Tesoureiro, eleitos pela Assembléia Geral.



Art. 30. O mandato dos membros que compõem a Diretoria Executiva é de 2 (dois) anos, admitida a recondução.

Art. 31. A Diretoria Executiva reunir-se-á trimestralmente ou extraordinariamente, quando convocada pelo Presidente ou 1/3 (um terço) de seus membros, registrando-se em livro próprio a ata dos trabalhos.

Art. 32. Compete à Diretoria Executiva:

- I - administrar a Associação, deliberando por maioria de votos;
- II - cumprir e fazer cumprir o Estatuto, suas próprias decisões e as da Assembléia Geral;
- III - excluir associados na forma do art. 12 deste Estatuto;
- IV - elaborar quaisquer regulamentos e regimentos necessários ao bom andamento dos serviços da Associação;
- V - apresentar à Assembléia Geral relatório e contas de sua gestão, com parecer do Conselho Fiscal;
- VI - ouvir o Conselho Consultivo e de Ética em todos os assuntos que forem de sua alçada;
- VII - estabelecer o valor das mensalidades, que deverá ser aprovado pela Assembléia Geral;
- VIII - superintender e gerir a contabilidade, observando os preceitos legais;
- IX - ter sob sua guarda e responsabilidade os valores da Associação;
- X - elaboração do balanço anual da Associação;
- XI - a escolha do Gerente de Administração, entre profissionais com experiência em comércio exterior, qualificados e capacitados, sem quaisquer vínculos com as empresas participantes da Associação, que tem a função de Direção, na unidade de gerenciamento da Associação e aquelas atribuídas pela Diretoria Executiva.

Art. 33. Compete ao Presidente:

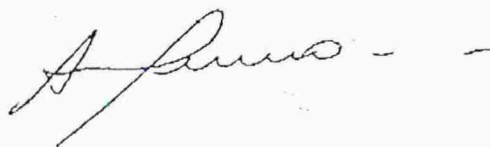
- I - dirigir a associação representando-a ativa e passivamente, em juízo ou fora dele, podendo delegar poderes aos demais membros da Diretoria, na forma deste Estatuto;
- II - convocar a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal, o Conselho Consultivo e de Ética e a Assembléia Geral, na forma prevista neste Estatuto;
- III - presidir as reuniões da Diretoria e da Assembléia Geral;
- IV - assinar, em nome da Associação, os instrumentos, balanços e balanços destinados à publicidade;
- V - apresentar, anualmente à Assembléia Geral o relatório de sua gestão;

Art. 34. Compete ao Diretor Administrativo:

- I - superintender os trabalhos internos da Associação;
- II - assinar com o Presidente os títulos e demais obrigações da Associação;
- III - fornecer ao Presidente dados para seu relatório anual;
- IV - substituir o Presidente em suas faltas ou impedimentos.

Art. 35. Compete ao Diretor Tesoureiro:

- I - ter sob sua guarda os valores da Associação;
- II - os recebimentos e pagamentos das contas visadas pelo presidente;
- III - superintendência e responsabilidade contábil e fiscal da Associação;
- IV - dirigir o levantamento do balanço anual, que será anexado ao relatório do presidente.



Art. 36. Compete ao presidente conjuntamente com o Diretor Tesoureiro, movimentar os fundos da Associação em instituições bancárias, assinando os respectivos cheques e documentos contábeis.

Parágrafo único. Na falta ou impedimento do Presidente ou do Diretor Tesoureiro caberá ao Diretor Administrativo movimentar os fundos da Associação conjuntamente com o outro membro da Associação.

## **CAPÍTULO VII DO CONSELHO FISCAL**

Art. 37.. O Conselho Fiscal é constituído de 3 (três) membros efetivos, com mandato bienal, admitida a recondução, sendo necessariamente pessoas diferentes daquelas integrantes da Diretoria Executiva.

Parágrafo único. O Conselho Fiscal reunir-se-á trimestralmente para deliberar assuntos de sua alçada.

Art. 38. Compete ao Conselho Fiscal:

- I - examinar e emitir parecer sobre as contas apresentadas pela Diretoria Executiva, observando os preceitos legais;
- II - examinar e emitir parecer sobre proposta orçamentária elaborada pela Diretoria Executiva.

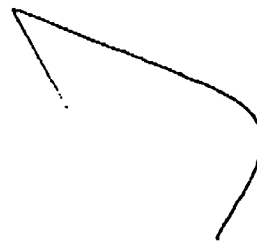
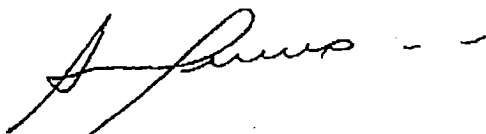
## **CAPÍTULO VIII DO CONSELHO CONSULTIVO E DE ÉTICA**

Art. 39. O Conselho Consultivo é constituído por 3 (três) membros eleitos juntamente com a Diretoria Executiva, com mandato bienal, sendo admitida a reeleição.

Parágrafo único. O Conselho Consultivo reunir-se-á de 3 (três) em 3 (três) meses, e extraordinariamente quando convocado pelo Presidente da Associação.

Art. 40. Compete ao Conselho Consultivo e de Ética:

- I - opinar sobre todos os assuntos determinados neste Estatuto ou quaisquer outros que a Diretoria julgar conveniente;
- II - representar à Diretoria Executiva ou à Assembléia Geral sobre assunto que julgue de interesse da Associação;
- III - analisar condutas anti-éticas dos integrantes e recomendar penalidades, conforme previsto no Regulamento, que serão analisadas e aprovadas pela Assembléia Geral.



**CAPÍTULO IX**  
**DA ELEIÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA,**  
**DO CONSELHO FISCAL E DO CONSELHO**  
**CONSULTIVO E DE ÉTICA.**

Art. 41. Os membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal serão votados em Assembléia Geral.

Art. 42. A eleição é processada por voto secreto, vedado o voto por procuração ou correspondências, considerando-se eleito o candidato que obtiver maioria simples de votos.

Art. 43. Terminada a eleição, lavrar-se-á uma ata descrevendo os trabalhos e reproduzindo o resultado da votação que é enviada à Presidência da Associação, para que convoque os eleitos e marque a data da posse.

§ 1º No caso de qualquer dos eleitos deixar de tomar posse no dia marcado ou não justificar perante a Diretoria, dentro de 30 (trinta) dias a contar dessa data, perde o mandato, automaticamente.

§ 2º Ocorrendo vagas na Diretoria Executiva, no Conselho Consultivo e de Ética e no Conselho Fiscal, estas serão preenchidas mediante indicação da mesma, só se procedendo a nova eleição, quando aquelas excederem de 1/3 (um terço) dos seus componentes, escolhidos através do pleito.

**CAPÍTULO X**  
**DA PERDA DO MANDATO**

Art. 44. Os membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal, perderão, automaticamente, os seus mandatos:

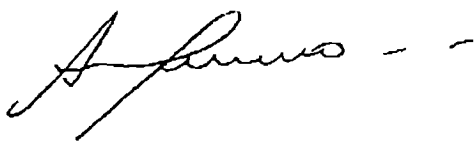
- I - quando deixarem de representar a empresa associada;
- II - quando a empresa deixar de pertencer ao quadro social;
- III - quando faltarem a 2 (duas) reuniões consecutivas ou a 4 (quatro) alternadas, sem causa justificada;
- IV - quando praticarem conduta anti-ética, após julgamento do Conselho Consultivo e de Ética e ratificação da Assembléia Geral.

**CAPÍTULO XI**  
**DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS**

Art. 45. O exercício financeiro coincide com o ano civil, levantando-se o balanço geral no dia 31 de dezembro de cada ano.

Art. 46. Salvo hipótese de imperativo legal, este Estatuto só poderá ser alterado por proposta da Diretoria Executiva em Assembléia Geral, especialmente convocada, devendo a deliberação ser aprovada por, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos associados.

Parágrafo único. A eventual deliberação para a dissolução da Associação, alteração do Regimento Interno, adesão de novo associado e as contribuições que trata o art. 8º, só poderão ser votadas nas condições do presente artigo.



Art. 47. Na hipótese de dissolução da Associação, o procedimento estabelecido em Lei deverá ser adotado. A Associação não deverá ser dissolvida por saída, interdição ou morte de qualquer dos associados.

Art. 48. No caso de dissolução, o patrimônio da Associação é transferido à Federação das Indústrias de Santa Catarina - FIESC, para prosseguir na busca dos objetivos das Indústrias têxteis de Santa Catarina.

Art. 49. O valor das mensalidades previstas no art. 7º, durante a existência do PROJETO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DO VESTUÁRIO, CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS, será estabelecido pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC, no início do exercício financeiro da Associação e deverão manter-se fixas por 12 meses.

Art. 50. Durante a vigência do PROJETO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DO VESTUÁRIO, CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS a Associação deverá apresentar a FIESC um relatório mensal contendo as despesas que serão realizadas no mês posterior, para sua apreciação e aprovação. Sendo aprovado, a FIESC liberará os consecutivos recursos, caso contrário, a Diretoria Executiva deverá realizar as mudanças necessárias à aprovação e liberação dos recursos.

§ 1º Caso ocorra algum gasto extra, não previsto no relatório, a Diretoria Executiva deverá informar a FIESC para esta verificar a viabilidade ou não da liberação do recurso.

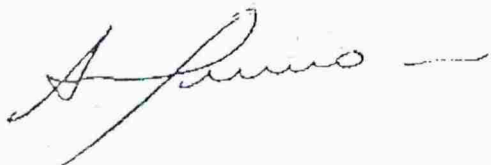
§ 2º A Associação deverá prestar contas mensalmente à FIESC de cada parcela e da totalidade dos recursos deste convênio, incluídos eventuais ganhos de aplicações financeiras, inclusive com demonstração da alocação e emprego dos recursos de contrapartida, até 30 (trinta) dias da data fixada para sua aplicação, o que será condição para prosseguimento normal de parceria e liberação dos recursos subsequentes, sem prejuízo da prestação de contas ao término do prazo de vigência deste convênio, para que em seguida a FIESC possa prestar contas à APEX.

Art. 51. Não é remunerado o exercício das atividades exercidas pelos membros da Diretoria Executiva, do Conselho Consultivo e de Ética e do Conselho Fiscal.

Art. 52. A relação de trabalho prestado à Associação é regida pela CLT, podendo ser contratados consultores autônomos.

Art. 53. Os associados, os Diretores e eventuais outros representantes da Associação ficam expressamente proibidos de usar o nome da Associação em quaisquer negócios alheios aos objetivos e finalidades da Associação, conforme descrito no art. 4º do presente, ou no que diz respeito a garantias, fianças e avais em benefícios aos associados, Diretores ou Representantes, ou de quaisquer terceiros.

Art. 54. Os casos omissos neste Estatuto serão resolvidos pela Assembléia Geral, de acordo com a legislação e princípios gerais de direito.





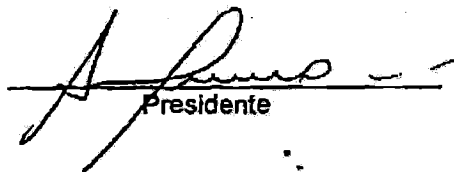
Art. 55. O presente Estatuto é complementado pelas disposições do Código Civil Pátrio.

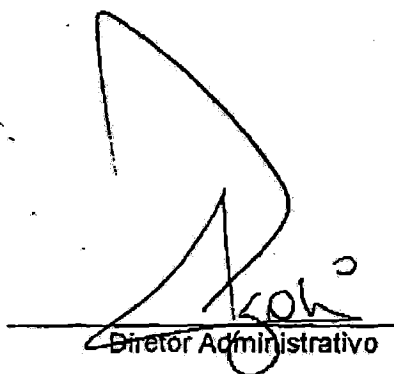
Art. 56. As partes elegem o foro da comarca de Florianópolis, com renúncia a qualquer outro, por mais privilegiado que seja, para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente contrato.

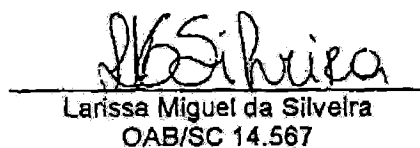
Art. 57. O presente Estatuto entrará em vigor na data de seu registro em cartório.

E por estarem assim justos e contratados, assinam o presente em 3 (três) vias, de igual teor e para um só efeito, na presença de 2 (duas) testemunhas.

São João Batista, 24 de maio de 2000.

  
Presidente

  
Diretor Administrativo

  
Larissa Miguel da Silveira  
OAB/SC 14.567

## **ANEXO 2**

### **Ata da Assembleia de Fundação**



**ATA DA ASSEMBLÉIA DE FUNDAÇÃO, APROVAÇÃO DO ESTATUTO SOCIAL, ELEIÇÃO E POSSE DA DIRETORIA EXECUTIVA, DO CONSELHO FISCAL E DO CONSELHO CONSULTIVO E DE ÉTICA DA ASSOCIAÇÃO DE EXPORTADORES DE CALÇADOS E ACESSÓRIOS DE SÃO JOÃO BATISTA REALIZADA AOS VINTE E QUATRO DIAS DO MÊS DE MAIO DE 2000, NA SEDE DO SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE CALÇADOS DE SÃO JOÃO BATISTA, SITUADO NA AVENIDA EGÍDIO MANOEL CORDEIRO, S/N, CENTRO, SÃO JOÃO BATISTA, SANTA CATARINA.**

Aos vinte e quatro dias do-mês de maio de 2000, reuniram-se na sede do Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista, 09 (nove) empresas do segmento de calçados, com o objetivo de constituir a Associação de Exportadores de Calçados e Acessórios de São João Batista, entidade sem fins lucrativos que terá suas atividades norteadas por seus Estatutos Sociais e Regimento Interno. Assumiu a presidência do trabalho, por aclamação unânime, o Sr. Ancelmo da Silva – Ind. Com. Calçados Tânia Ltda., que por sua vez indicou para secretariá-lo a Sra. Eliane Campioli Valle – Marcelino Indústria e Comércio de Calçados Ltda. Após assumir a direção dos trabalhos o Sr. Ancelmo da Silva em ampla exposição a todos os presentes explicou os objetivos da constituição da Associação. Em seguida foi franqueada a palavra, a partir daí todos os presentes tiveram a oportunidade de externar suas opiniões, apresentar sugestões e fazer alusões aos problemas experimentados pela indústria de calçados, e a necessidade da conquista de mercados externos. Por unanimidade a Assembléia deliberou em aprovar a constituição da Associação e, ato contínuo, passou-se à leitura do Estatuto Social que regerá a Associação, submetendo-o, à votação, tendo o mesmo sido aprovado por unanimidade e sem emendas ou modificações. Concluída a leitura e aprovação do Estatuto Social, a Assembléia iniciou os trabalhos de eleição e posse da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo e de Ética que contarão com a seguinte composição:

Presidente: Ancelmo da Silva – Ind. Com. Calçados Tânia Ltda.;

Diretor Administrativo: Francisco de Assis Maffezzoli – Francisco de Assis Maffezzoli – ME.;

Diretor Tesoureiro: Eliane Campioli Valle – Marcelino Indústria e Comércio de Calçados Ltda.;

Conselheiro Fiscal: Roberto Heleodoro de Souza – Ind. e Com. de Calçados Suzana Santos Ltda.;

Conselheiro Fiscal: Candido Prado Flores – Perfect Line Ind. Com. Calçados Ltda.;


Conselheiro Fiscal: Salvio Osmar Tonini - Indústria de Calçados Percosta Ltda.;

Conselheiro Consultivo: Marcio Paz – Dirley Modas Indústria e Comércio de Calçados Ltda.;

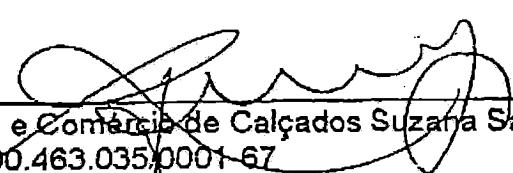
Conselheiro Consultivo: Herminio Osmar dos Santos – N & C Ind. e Com. de Calçados Ltda.;


Conselheiro Consultivo: Paulo Ricardo Figueiredo Vita – Indústria e Comércio de Calçados Irmãos Soares Ltda. .

O presidente, após apurado os eleitos, deu-lhes imediata posse, para suas funções e atribuições que se iniciam nesta data. Todos os membros da Diretoria Executiva, do Conselho Fiscal e do Conselho Consultivo e de Ética possuem mandato de 2 (dois) anos. Nada mais havendo a ser tratado e estando os presentes de pleno acordo com as deliberações tomadas, lavrou-se a presente ata que é assinada pelo Presidente da Assembléia, por mim, secretário e por todos os demais presentes, representando as empresas fundadoras.  
São João Batista, 24 de maio de 2000.

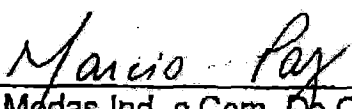
  
Ind. e Comércio de Calçados Tânia Ltda.  
CGC n 86.154.119/0001-34  
Ancelmo da Silva


  
Indústria e Comércio de Calçados Irmãos Soares Ltda.  
CGC n 72.428.964/0001-46  
Paulo Ricardo Figueiredo Vita

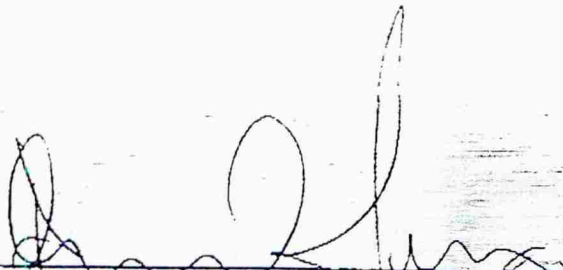
  
Indústria e Comércio de Calçados Suzana Santos Ltda.  
CGC n 00.463.035/0001-67  
Roberto Heleodoro de Souza

  
Marcelino Indústria e Comércio de Calçados Ltda.  
CGC n 78.523.115/0001-58  
Ellane Campioli Valle

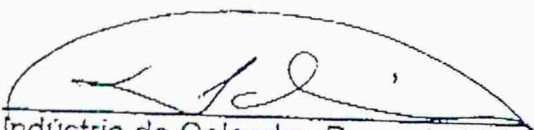
  
Perfect Line Ind. Com. De Calçados Ltda.  
CGC n 02.566.264/0001-99  
Candido Prado Flores

  
Dirley Modas Ind. e Com. De Calçados Ltda.  
CGC n 79.390.720/0001-60  
Marcio Paz

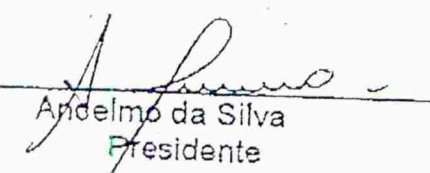
  
Francisco de Assis Maffezzoli - ME  
CGC n 95.833.729/0001-55  
Francisco de Assis Maffezzoli




N & C Ind. Com. de Calçados Ltda.  
CGC n 74.020.041/0001-86  
Herminio Osmar dos Santos



Indústria de Calçados Percosta Ltda.  
CGC n 72.484.306/0001-71  
Salvio Osmar Tonini



Anselmo da Silva  
Presidente



Eliane Campioli Valle  
Secretário

## **ANEXO 3**

Regimento Interno

## REGIMENTO INTERNO

O presente instrumento doravante denominado de Regimento Interno estabelecerá critérios para convivência harmoniosa entre as empresas que compõem a Associação de Exportadores de Calçados e Acessórios de São João Batista.

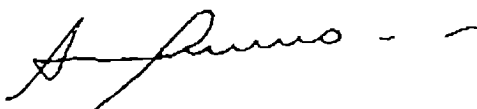
Art. 1º Constituem deveres e obrigações dos associados:

- I - acatar e respeitar o Estatuto e o Regimento Interno da Associação;
- II - acatar decisões da Assembléia Geral e da Diretoria Executiva, desde que tomadas dentro da competência prevista no Estatuto;
- III - respeitar as decisões do Conselho Deliberativo e de Ética, inclusive quando o mesmo for acionado para examinar desvios cometidos pelos associados que coloque em risco a existência da Associação;
- IV - acatar e respeitar as decisões da Assembléia Geral quanto à participação ou não da Associação em feiras e exposições definidas pela vontade da maioria;
- V - aceitar e se comprometer com encomendas respeitando seu limite de capacidade instalada, capacitação técnica e capacitação financeira de modo a não colocar em risco a imagem e credibilidade da Associação;
- VI - contribuir com as mensalidades previstas no Estatuto e definidas pela Assembléia Geral, de modo a manter o equilíbrio financeiro necessário à perpetuação da Associação;
- VII - fornecer à Associação informações fidedignas sobre possíveis clientes, feiras e missões de seu interesse, visando o crescimento da Associação e o estabelecimento de novos negócios.

Parágrafo único. Se o associado não efetuar o pagamento das mensalidades no prazo estipulado a Diretoria Executiva poderá acioná-lo judicialmente, cobrando juros de 1% ao mês mais correção monetária pelo IGPM, além de honorários advocatícios. Poderá também receber suspensão de pedidos novos enquanto estiver atrasado.

Art. 2º Para se associarem, as empresas deverão cumprir os seguintes pré-requisitos:

- I - estarem imbuídas do firme propósito de ampliarem suas exportações;
- II - destinarem um percentual mínimo, que deverá ser declarado no momento de sua admissão na Associação, de seu potencial produtivo à exportação;
- III - participarem de um programa de treinamento em qualidade total visando o aprimoramento de seu processo de gestão e produção, qualificando a empresa para admissão e permanência em termos de estrutura, organização e conduta para que possa ser usada a Marca ou Selo;
- IV - submeterem seus produtos a um sistema de controle da qualidade;
- V - contribuírem regularmente com os recursos financeiros definidos de comum acordo entre os associados, destinados ao custeio da Associação;
- VI - participar ativamente do processo, podendo ser penalizado pela Assembléia Geral, caso não seja justificada a não frequência.



Art. 3º Todo associado ao ser admitido na Associação deverá possuir um diploma de certificação nas Normas Série ISO 9000. Caso o associado não possua o Certificado de ISO 9000 deverá estabelecer um programa e se comprometer a obter a certificação no prazo máximo de 24 meses. Decorrido o prazo de 24 meses e caso o associado não consiga a obtenção do certificado, permanecerá na Associação como contribuinte até a certificação final, para então readquirir as mesmas condições dos demais.

Art. 4º Sempre que o importador exigir selo de qualidade série ISO 9000 somente poderão participar da oportunidade de negócio identificadas os associados certificados não cabendo ao não certificado recurso junto a Assembléia Geral da Associação.

Art. 5º O mostruário será composto por:

- I - modelos da própria Associação, desenvolvidos, pesquisados e aprovados pelos consorciados a fim de facilitar o desenvolvimento, compra, produção e venda dos produtos;
- II - modelos exclusivos de cada empresa associada.

§ 1º No caso de pedido feito de acordo com o modelo descrito no inciso I a partilha será feita em partes iguais, respeitando-se o percentual mínimo do associado declarado no momento de sua admissão. Se do contrário, o pedido for feito com base no modelo presente no inciso II, a empresa responsável terá prioridade sobre o pedido até sua capacidade total.

§ 2º Todas as peças disponibilizadas para as atividades conjuntas da Associação deverão estar identificadas com uma etiqueta com a Marca ou Selo da Associação.

§ 3º O mostruário deve ser complementar e compatível com o mercado que se pretende atingir.

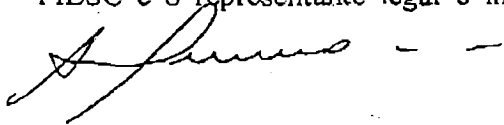
Art. 6º No caso de desligamento, voluntário ou por exclusão, do associado, cessará de imediato o seu direito ao uso da Marca Coletiva ou Selo.

Art. 7º A responsabilidade pela qualidade e disposição do produto exportado é restrita ao exportador associado e em hipótese alguma da Associação, sendo esta a responsável pela fiscalização e aplicação das multas conforme descrito nos artigos 29 e 30.

Parágrafo único. Haverá uma identificação de cada associado nas peças vendidas. Tal identificação será definida em Assembléia Geral.

Art. 8º Durante o PROJETO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DO VESTUÁRIO, CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS, constitui obrigação da Associação citar clara e explicitamente o apoio financeiro do APEX/SEBRAE e da FIESC - sempre que possível com a colocação de suas logomarcas - e em todos materiais promocionais, seja na forma de folders, cartazes, catálogos, etc., bem como em peças promocionais nas diversas formas apresentadas.

Art. 9º Fica estabelecido que a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC é o representante legal e interlocutor da APEX/SEBRAE perante a Associação,



assim todo e qualquer pleito e/ou contato com a APEX/SEBRAE deverá ser feito obrigatoriamente através da FIESC.

Art. 10. Em situações onde a oportunidade comercial identificada pela gerência da Associação beneficie duas ou mais empresas, caberá as beneficiadas se reunirem para acordar sobre a partilha, sendo tal acordo formalizado através de documento escrito entre as partes.

Art. 11. Durante os meses de outubro e novembro de cada ano será desenvolvido pela gerência e pela Diretoria Executiva o Plano Anual de Negócios (contendo projeto de participações em feiras, missões, pesquisa de mercado, elaboração de catálogos, etc) e o Orçamento Anual respectivamente, para o ano seguinte. Nesta oportunidade, as empresas deverão identificar em quais eventos terão o interesse em participar para a correta elaboração do orçamento.

Art. 12. A aprovação do Plano Anual de Negócios e do Orçamento Anual caberá à Assembléia, formada pelos associados e prevista no Estatuto da Associação.

Art. 13. Caberá a responsabilidade pela gestão do orçamento à Diretoria Executiva.

Art. 14. O Orçamento Anual aprovado deverá ser detalhado por atividades contendo as receitas e os gastos previstos em nível de mês.

Art. 15. As receitas deverão balancear as despesas do consórcio, considerando que a cada ano fiscal o saldo de resultado deve ser zero. Caso haja saldo positivo fica estabelecido que tal valor será vinculado a uma conta Reserva para Despesas Futuras ou similar.

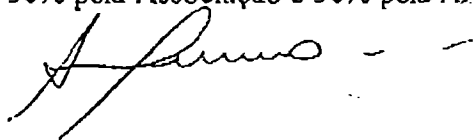
Art. 16. Para elaboração do Orçamento Anual e do Plano Anual de Negócios, tanto a Diretoria Executiva como a gerência deverão coletar informações junto aos associados.

Art. 17. Nos casos em que os gastos reais de responsabilidade da Associação para participação em feiras e convenções e/ou viagem da gerência sejam superior ao previsto no orçamento anual, a Diretoria Executiva poderá delegar poderes *ad referendum* ao gerente para efetuar as despesas, desde que os recursos complementares sejam arcados pela Associação.

Art. 18. Caberá Diretoria Executiva da Associação buscar apoio na FIESC, no sentido de se obter financiamentos em condições vantajosas junto a entidades governamentais de modo a criar condições de avalancagem, da Associação.

Art. 19. Os gastos de custeio ( aluguel, luz, água, telefone, salários) serão rateados igualmente entre as empresas associadas.

Parágrafo único. Durante o PROJETO CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO PARA PEQUENAS EMPRESAS DO SEGMENTO DO VESTUÁRIO, CALÇADOS E ARTEFATOS DE TECIDOS, os salários do gerente e de seu assistente serão arcados com 50% pela Associação e 50% pela APEX.





Art. 20. Os gastos promocionais serão distribuídos de acordo com a participação de cada empresa nos projetos específicos de promoção a serem definidos no Plano Anual de Negócios.

Art. 21. Objetivando o controle financeiro da Associação fica estabelecido o prazo mínimo de trinta (30) dias para o faturamento das despesas realizadas.

Art. 22. Os associados poderão optar sobre o perfil dos recursos humanos que participarão da Associação. O recrutamento e seleção caberão à empresa independente contratada pela Associação, sendo que tal contratação deverá ser aprovada pela Diretoria Executiva.

Art. 23. Os funcionários da Associação estão subordinados a Diretoria Executiva não devendo os mesmos acatarem ordens individuais dos associados.

Art. 24. Embora a estrutura funcional da Associação não esteja subordinada hierarquicamente aos associados, caberá a mesma criar condições no seu programa de trabalho que atenda a todos os associados.

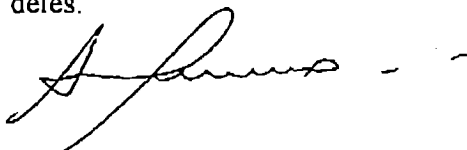
Art. 25. A gerência não poderá através de suas viagens de prospecção de negócios buscar privilegiar um associado. Havendo evidências de fatos comprovados pelo(s) associado(s), o Conselho de Ética emitirá documento de "Desagravo" à Diretoria Executiva da Associação relatando o fato. Havendo repetição do mesmo caberá Diretoria Executiva demitir o gerente imediatamente.

Art. 26. As estratégias de participação em feiras, mostras, missões no exterior e desenvolvimento de ações publicitárias, bem como forma de obter pedidos de exportação são assuntos que deverão ser levados pela gerência à Diretoria Executiva. Sendo que esta deverá submeter o assunto para conhecimento da Assembléia Geral.

Art. 27. Antes de cada evento a ser realizado (feira, missão, rodada de negócios, etc.) o gerente deverá ser previamente informado das condições de negociação ( prazo de pagamento, percentual de desconto, prazo para entrega.....) permitidas para aquele determinado mercado.

Art. 28. Os associados deverão definir, antecipadamente, um número limitado de modelos e a respectiva capacidade de produção de cada uma delas.

Parágrafo único. Caso a venda de um determinado produto supere a capacidade de produção da empresa vendedora, o gerente deverá procurar distribuir o saldo excedente para ser produzido entre as demais empresas associadas de acordo com critérios previamente estabelecidos pela Assembléia Geral. Este excedente deverá acontecer somente sob consulta dos associados e proporcional a capacidade de produção de cada um deles.



Art. 29. Caberá à Diretoria Executiva aplicar multas e sanções aos associados que prejudiquem a imagem e o bom funcionamento da Associação como um todo. Em caso extremo a Diretoria Executiva poderá propor, em Assembléia Geral Extraordinária, a exclusão do associado que não esteja trabalhando para os objetivos comuns da Associação.

Art. 30. Ficam estabelecidas multas e sanções para os seguintes casos cujos valores serão decididos pela Diretoria Executiva:

I - não cumprimento do prazo de entrega: multa em dinheiro no valor de 10% a 20% do pedido de exportação;

II - qualidade inferior ao padrão exportável: 20% a 50% do valor do pedido de exportação;

III - não respeitar padrões estabelecidos no momento do pedido, tais como, tecido, cor, grade: multa em dinheiro no valor de 10% do valor exportado;

IV - cancelamento unilateral, por parte do associado, de pedido recebido: multa em dinheiro no valor de até 30% do valor do pedido. Poderá receber sanções de não participar em feiras e catálogos seguintes;

V - outras atitudes que prejudiquem a Associação: será de incumbência da Diretoria Executiva estipular multas e/ou sanções.

Parágrafo único. Em todos os casos a Diretoria Executiva poderá propor a exclusão do associado infrator.

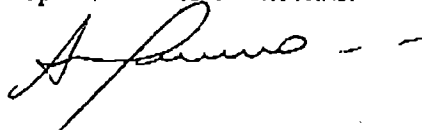
Art. 31. A Diretoria Executiva comunicará sua decisão por escrito ao associado, tendo este 10 (dez) dias úteis para elaborar sua justificativa por escrito e encaminha à Diretoria executiva. Após análise da justificativa a Diretoria Executiva poderá aceitá-la ou não. Se o associado não efetuar o pagamento no prazo estipulado no boleto, a Diretoria poderá acioná-lo judicialmente, cobrando juros de 1% ao mês mais correção monetária pelo IGPM, além de honorários advocatícios.

Art. 32. O valor da multa arrecadada será utilizada conforme decisão da Diretoria Executiva, podendo ser utilizado como reserva para despesas futuras ou ainda, como compensação oferecida ao comprador como desconto pelo prejuízo sofrido, caso houver algum.

Art. 33. O consórcio poderá adquirir equipamentos destinados ao uso comum dos associados, devendo ser estabelecidos, oportunamente, em Assembléia Geral, o local da instalação e as regras de utilização e rateio de custos pelos usuários.

Art. 34. No caso de haver inclusão de um novo associado, a Assembléia Geral estipulará um valor a ser pago pelo aderente à Associação, com a finalidade de compensação por valores e custos passados, que demais associados já pagaram.

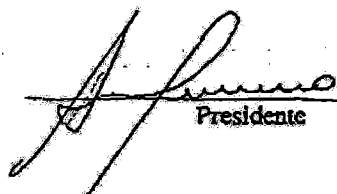
Art. 35. A Associação poderá atuar em todos os países/mercados onde sejam identificadas oportunidades comerciais.



Art. 36. A participação das empresas associadas à Associação, no que se refere à votação, participação em quaisquer Conselhos e demais decisões, se fará mediante representação, por algum de seus sócios ou empregados, constituída através de documento de procuração.

Art. 37. Este Regimento Interno terá a sua vigência por tempo indeterminado.

São João Batista, ..... de ..... de 2000.

  
Presidente